

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Balanced scorecard jako nástroj hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Balanced Scorecard as a Tool for Assessing the Competitiveness of the Company

Student: Bc. Karolina Pavlíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Karolina Pavlíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Balanced scorecard jako nástroj hodnocení konkurenceschopnosti podniku**
Balanced Scorecard as a Tool for Assessing the Competitiveness of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska zkoumání konkurenceschopnosti podniku
 3. Analýza výkonnosti strojírenského podniku
 4. Shrnutí situace a návrhy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přel. Marek Šusta. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, Robert a David NORTON. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008. 321 p. ISBN 978-1-4221-2116-0.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 3 – 18, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Handwritten signature in cursive script, reading "Barbora Karolína".

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska zkoumání konkurenceschopnosti podniku.....	5
2.1	Úloha podniku	5
2.2	Konkurence.....	5
2.3	Konkurenceschopnost.....	8
2.4	Přístupy k měření výkonnosti obchodního závodu.....	8
2.4.1	Tradiční přístup	9
2.4.2	Moderní přístup	12
2.4.3	Komplexní přístup.....	13
2.5	Balanced Scorecard	15
2.5.1	Balanced Scorecard jako manažerský systém (Kaplan, 2007).....	17
2.5.2	Strategie a vize	18
2.5.3	Perspektivy BSC	20
3	Analýza výkonnosti strojírenského podniku.....	26
3.1	Popis společnosti	26
3.1.1	Produkty	27
3.2	Použití BSC v závodu.....	27
3.2.1	Strategická analýza.....	28
3.2.2	Finanční perspektiva	45
3.2.3	Zákaznické perspektiva	50
3.2.4	Perspektiva interních podnikových procesů.....	53
3.2.5	Perspektiva učení se a růstu	55
3.3	Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti	58
4	Shrnutí situace a návrhy.....	60
4.1	Shrnutí	60
4.2	Návrhy a doporučení	61
4.2.1	Finanční perspektiva	62

4.2.2	Zákaznická perspektiva	63
4.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů	64
4.2.4	Perspektiva učení se a růstu	64
5	Závěr	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	INTERNETOVÉ ZDROJE A OSTATNÍ	68
	SEZNAM ZKRATEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

V současné době většina firem v České republice funguje stále stejně jako před dvaceti lety, kdy po revoluci vznikaly. Toto fungování však už není vhodné, je doba informační, kdy hlavní úspěch výdělečné činnosti závisí na informacích, znalostech a dovednostech.

Chce-li firma uspět na trhu, musí mít nějakou konkurenční výhodu před ostatní konkurencí. Produkt musí zákazníka jakkoli zaujmout, aby si zákazník vybral právě produkt dané firmy. Na konkurenceschopnost podniku působí veškeré dění uvnitř firmy i vně. Firma tedy musí udělat vše co je v jejích silách, aby uspěla. V tomto boji firmě může pomoci metoda Balanced Scorecard, která je komplexní metodou pro zjišťování výkonnosti firmy a tím i její konkurenceschopnosti.

Pro úspěšné dosahování zisku, by si každá firma měla vytvořit vizi a strategii, dle které bude úspěšná i v budoucnu. K úspěšnému plnění strategie je zapotřebí si stanovit strategických cílů, dle kterých společnost zkoumá svoji výkonnost. Je však potřeba více, než měření výkonnosti podniku pouze na základě zaměření se na finanční stránku, tak jak to bylo doposud. V současném informačním věku je potřeba sledovat také další oblasti výkonnosti týkající se jakosti, spokojenosti zákazníků a efektivnosti. Do popředí se dostávají metody měření výkonnosti založené právě na nových požadavcích trhu. Jednou z těchto metod je právě metoda Balanced Scorecard, která představuje pohled na firmu ze čtyř různých perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a růstové. Tento pohled umožňuje komplexněji přistupovat k rozhodování, pomocí měřítek které si v rámci BSC firma zvolí, lze jasně formulovat a především implementovat strategii firmy a konkrétní řešení strategických cílů.

Diplomová práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První kapitola je úvod do problematiky, druhá kapitola představuje teoretická východiska pro aplikační část, obsahující základní pojmy týkající se konkurence a konkurenceschopnosti firmy včetně přístupů k měření výkonnosti. Dále se v ní blíže specifikuje metoda BSC. Třetí kapitola začíná představením strojírenského závodu, ve kterém je zjišťována konkurenceschopnost pomocí BSC. Pro definování strategie závodu je vytvořena strategická analýza, vnějšího i vnitřního prostředí závodu. Dále jsou zde analyzovány jednotlivé perspektivy BSC – finanční, zákaznická, procesní a zaměstnanecká. Čtvrtá kapitola je shrnutím strategických cílů a

konkurenceschopnosti firmy, a také následným návrhem cílových hodnot, kterých by firma měla dosáhnout. Závěrečná kapitola je souhrn celé práce.

Cílem diplomové práce je zjistit pomocí Balanced Scorecard konkurenceschopnost strojírenského závodu. Pomocí PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, interní analýzy a SWOT analýzy v rámci strategické analýzy, finanční analýzy ve finanční perspektivě, Paretovy analýzy v zákaznické perspektivě a konzultací ve firmě ve všech perspektivách je v práci analyzován strojírenský závod. Na základě těchto provedených analýz, vize a poslání firmy jsou následně navrženy cílové hodnoty jednotlivých strategických cílů, které odrážejí strategii firmy. Výsledkem je návrh zlepšení pro lepší konkurenceschopnost závodu do budoucna. Pokud firma vezme v potaz skutečnosti zjištěné v práci a přijme návrhy, stane se pružnější a bude lépe reagovat jak na požadavky trhu, tak také na podněty vznikající uvnitř firmy. V konečném důsledku může navržený systém přispět k získání konkurenční výhody na trhu do budoucna.

2 Teoretická východiska zkoumání konkurenceschopnosti podniku

2.1 Úloha podniku

Dle Nového občanského zákoníku (Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník) dále jen NOZ je pojem podnik, který byl dlouhou dobu používán, nahrazen pojmem obchodní závod. Pojem podnik vyjadřoval pouze majetek, nový pojem závod říká, že je to jmění. Jmění je dle NOZ souhrn majetku a dluhů, pojem obchodní závod tedy zahrnuje nejen majetek, ale i dluhy. Dále v této práci bude dle nové legislativy využíván pojem obchodní závod či společnost.

Obchodní závod je NOZ definován jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.

Obchodní závod jako takový lze definovat z různých hledisek, není k dispozici jediné správné vymezení. Z ekonomického hlediska lze obchodní závod chápat jako subjekt, který řídí vlastní podnikatelský proces. Obchodní závod může být definován jako otevřený systém, který transformuje ekonomické zdroje s cílem vytvořit synergický efekt a získat vyšší hodnotu prodejem vytvořených výkonů jiným subjektům. (Fibířová, Šoljaková, 2005)

Obchodní závod i jakákoliv jiná organizace nemůže být z dlouhodobého hlediska úspěšná, jestliže nerespektuje ve své nabídce potřeby zákazníka. Lidé nechtějí platit za výrobky nebo služby, které nepotřebují. Přizpůsobení produktu požadavkům zákazníka však ještě není dostačujícím důvodem k jeho koupi, existují-li lepší a hlavně levnější alternativy uspokojení dané potřeby. Proto závod musí také najít výhody nad ostatními konkurenty.

Každý obchodní závod může rozhodovat o tom co, v jakém množství, za jakou cenu a komu prodá. Nemá však záruku odbytu. Zákazníka si závod musí nějak získat. Zisku dosahuje jen ten závod, který se dokáže prosadit na trhu a to může jen ten, který zjišťuje přání kupujících, a který vyjde těmto přáním vstříc s lepší nabídkou než konkurence.

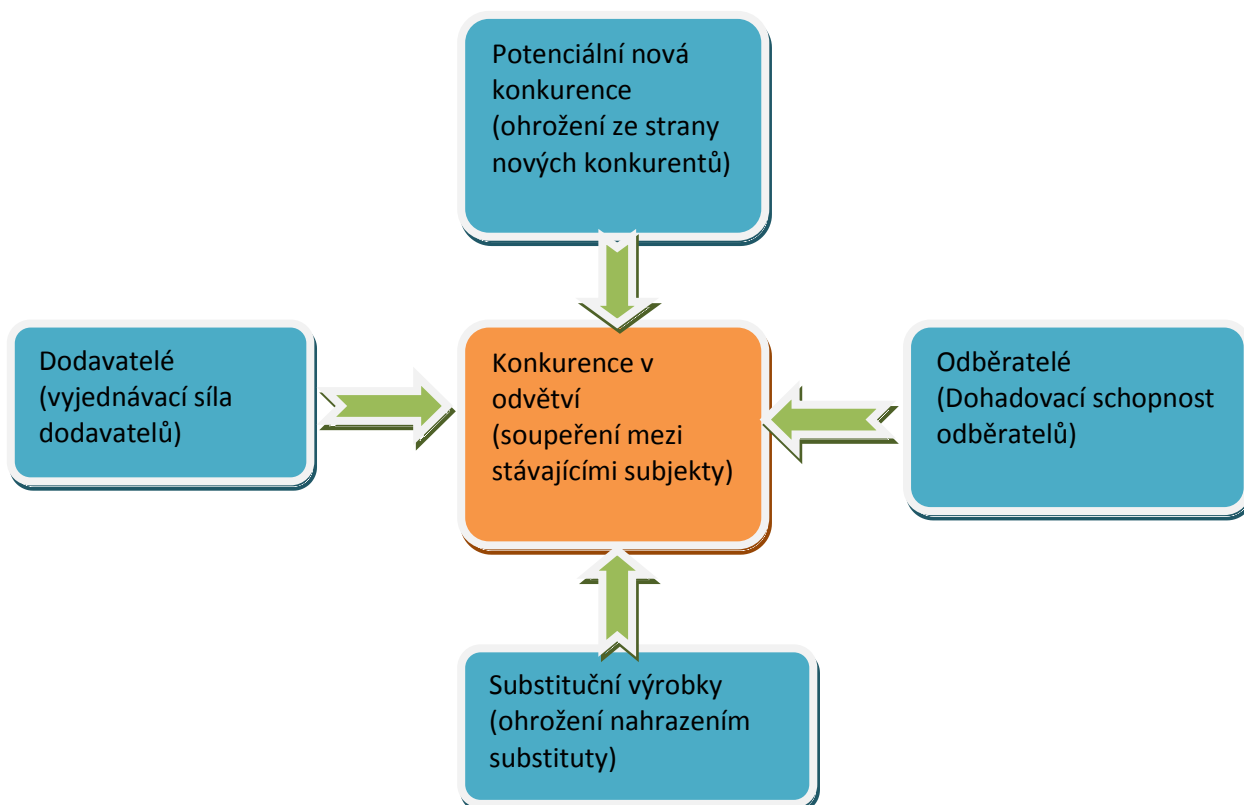
2.2 Konkurence

Konkurence jako taková je stará jako lidstvo samo. Laicky si pod tímto pojmem lze představit souboj osob, v ekonomickém prostředí subjektů na trhu. Odborněji se označuje jako proces střetu různých zájmů různých tržních subjektů na různých typech trhů. Ač může tento pojem vypadat jasný a srozumitelný, v ekonomii je pro konkurenci vytvořeno mnoho

významů a modelů. Různé ekonomické směry a koncepty však dají za pravdu jednomu a to, že konkurence je velmi důležitá pro tržní hospodářství a ekonomické myšlení závodu.

Nejznámějším a nejpoužívanějším způsobem analýzy konkurenčního prostředí je Porterova analýza 5 konkurenčních sil (Obr. 2.1).

Obr. 2.1 Porterova analýza 5 konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*, 1985, str. 4

Z předcházejícího obrázku je patrné, že se zde nacházejí 2 roviny konkurence, a to horizontální konkurence a vertikální konkurence. Uprostřed se nachází konkurence v odvětví, kdy konkurence vyrábí podobný výrobek. Na vertikální ose je zobrazena konkurence substitutů, výrobky uspokojují stejnou spotřebu, například výrobci masa x výrobci sóji. Na horní straně vertikály se nachází potencionální nová konkurence. Za potenciální novou konkurenci lze považovat firmu, která může na trh přijít s něčím novým, vytlačí náš produkt (například sálový počítač byl vytlačen osobním počítačem, mechanické hodinky byly vytlačeny bateriovými hodinkami).

Horizontální rovina zobrazuje silné dodavatele a odběratele, kteří mohou svojí silou společnost nějakým způsobem ohrozit. Například pokud organizace oslovuje jediného suverénního dodavatele, může tento dodavatel ovlivnit její konkurenční výhodu například zvýšením ceny dodávaných surovin. Zákazník společnost může ovlivnit, pokud je to monopson nebo pokud je to mnoho menších zákazníků se stejným požadavkem. Zákazník například vyžaduje uspokojení konkrétní potřeby určitým způsobem.

V soupeření s konkurencí se používají různé metody jako například cenová metoda, reklamní kampaně, uvedení produktu, zlepšený servis zákazníkovi nebo záruky. K soupeření dochází v případě, že jeden nebo více konkurentů pocítují tlak ze strany jiného subjektu v odvětví, nebo vidí příležitost k vylepšení svojí pozice.

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou velmi nejisté. Pokud se tato forma použije, může narušit celé odvětví a s velkou pravděpodobností snížit ziskovost odvětví. A navíc pokud se společnost rozhodne pro cenovou konkurenci, snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno a jakmile k tomu dojde, vede to ke snížení zisků všech firem. Proto cenové soupeření mezi ekonomickými subjekty není příliš oblíbené a používané. Dalším příkladem nejisté formy soupeření může být návrh nového výrobku, který podkope bariéru bránící vstupu nových konkurentů nebo zvýší nestálost soupeření. Takovými „likvidátory“ odvětví se stávají obvykle druhořadé společnosti, které hledají cesty k překonání závažných konkurenčních nevýhod. Avšak i akce lídrů na trhu mohou mít v důsledku jejich velikosti a vlivu na ostatní subjekty trhu neúměrný dopad na strukturu odvětví. Často jsou na tom vůdčí firmy lépe, když udělají spíše to, co zlepšuje nebo chrání strukturu odvětví, než aby usilovaly o větší konkurenční výhodu pro sebe sama.

Naproti tomu, reklamní kampaně mohou mít za následek vyšší poptávku nebo mohou zvýšit míru diferenciací produkce v odvětví, což přináší užitek všem firmám. Kromě toho, nebezpečí společností plyne i z existence substitutů. Proto by byla chyba brát existenci substitutů na lehkou váhu. Například nějaká společnost s velmi silným postavením v daném odvětví, která se nemusí bát nově vstupujících firem, by mohl být vážně ohrožen výrobcem levnějších substitutů. Proto je nutné tyto substituty identifikovat, což znamená vyhledat jiné produkty na trhu, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

2.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je velmi široké téma, které se nejvíce a nejčastěji dotýká podnikatelů a manažerů, kteří každý den pocítují praktický dopad konkurenčního boje. Pod pojmem konkurenceschopnost si můžeme představit schopnost obchodního závodu udržet se v tržním prostředí. Nejlépe bychom konkurenceschopnost mohli vyjádřit měřením výkonnosti obchodního závodu. Výkonnost obchodního závodu v obecném slova smyslu je vyjádření samotné podstaty existence obchodního závodu, jeho úspěšnost a schopnost přežít na trhu. Měření výkonnosti obchodního závodu lze provést pomocí kvantitativních i kvalitativních metod. Měření výkonnosti obchodního závodu v sobě má několik důležitých otázek. První otázkou je, jak měřit vstupy do podnikatelského procesu, výstupy z podnikatelského procesu a jak je porovnávat. Pokud se první otázka zodpoví, nastává otázka druhá a to pro koho jsou informace určeny, kdo tyto informace o úspěšnosti obchodního závodu potřebuje.

Obchodní závody se snaží neustále transformovat, aby byly konkurenceschopné i v budoucnosti. Proto obrazejí svoji pozornost na různé zlepšovateľské metody. Dle Kaplana (2007) jde zejména o:

- TQM,
- JIT,
- konkurenční strategie využívající času jako konkurenčního faktoru,
- zeštíhlení výroby a obchodního závodu,
- vytváření na zákazníka orientovaných obchodních závodů,
- analýza vyvolaných nákladů (ABC),
- delegování pravomocí na zaměstnance,
- reengineering.

2.4 Přístupy k měření výkonnosti obchodního závodu

Přístupy k měření výkonnosti závodu máme 3 a to:

- tradiční,
- moderní,
- komplexní.

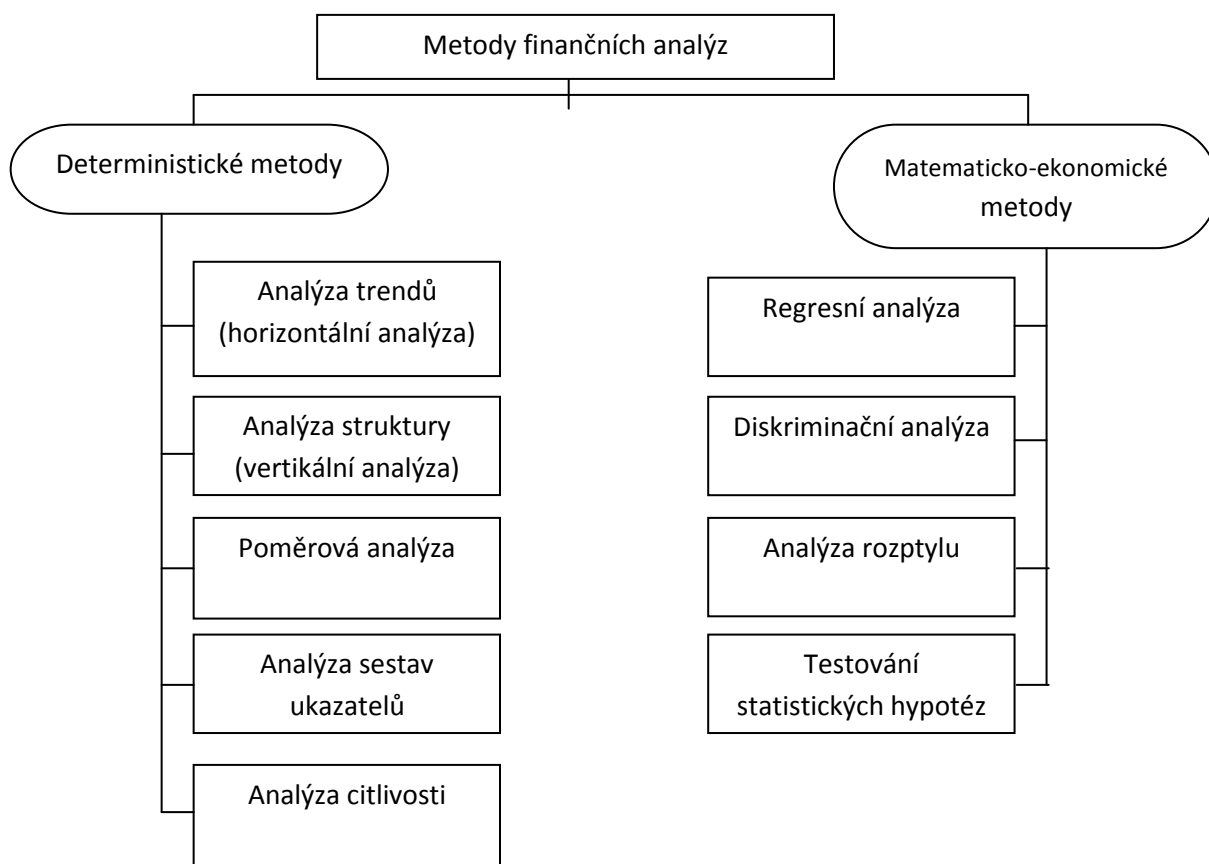
2.4.1 Tradiční přístup

Pod tradičním přístupem si lze představit klasické finanční měření výkonnosti, pomocí účetnictví a finančních výkazů lze vypočítat různé ukazatele finanční výkonnosti závodu. Ukazatelé se rozdělují do 5 skupin:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem.

Předešlé ukazatele se využívají k vytvoření finanční analýzy, ze kterých se vyhodnotí finanční výkonnost závodu. Pro vytvoření finanční analýzy se využívá několik metod, které lze spatřit na obrázku (2.2).

Obr. 2.2 Metody finančních analýz



Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 70

Metody deterministické jsou používány převážně pro analýzu vývoje pro menší počet období, jsou standardními nástroji pro běžné finanční analýzy závodu. Matematicko-statistické metody nejčastěji vycházejí z dlouhých časových řad, slouží především k posouzení faktorů vývoje a k určení kauzálních závislostí a vazeb.

a) Absolutní ukazatele

Absolutními ukazateli jsou stavové a tokové veličiny tvořící finanční výkazy. Stavové veličiny se nacházejí v rozvaze a tokové ve výkazu zisku a ztráty. Pomocí absolutních ukazatelů lze provádět horizontální (analýzu trendů) nebo vertikální analýzu (analýzu struktury).

b) Rozdílové ukazatele

Z informací ve finančních výkazech, tedy z absolutních ukazatelů se dá určit ukazatele rozdílové. Jak již název napovídá, jsou to veličiny zobrazující rozdíl mezi jednotlivými absolutními ukazateli.

c) Paralelní soustava poměrových ukazatelů

U poměrové analýzy systematicky analyzujeme soustavy vybraných poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele, které slouží k finanční analýze závodu, tvoří soustavu paralelní nebo pyramidovou.

Paralelní soustava ukazatelů není založena na matematické dekompozici. Soustava je tvořena skupinami ukazatelů dle jejich příbuznosti a interpretace.

Pro hodnocení výkonnosti společnosti se obecně uvádí pět oblastí poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability - poměřujeme zisk a vložený kapitál (ROE, ROA, ROCE),
- ukazatele likvidity - pomocí těchto uživatelů vyjadřujeme schopnost závodu hradit své závazky splatné v blízké budoucnosti (celková likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita),
- ukazatele aktivity – považujeme ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých (obrátky

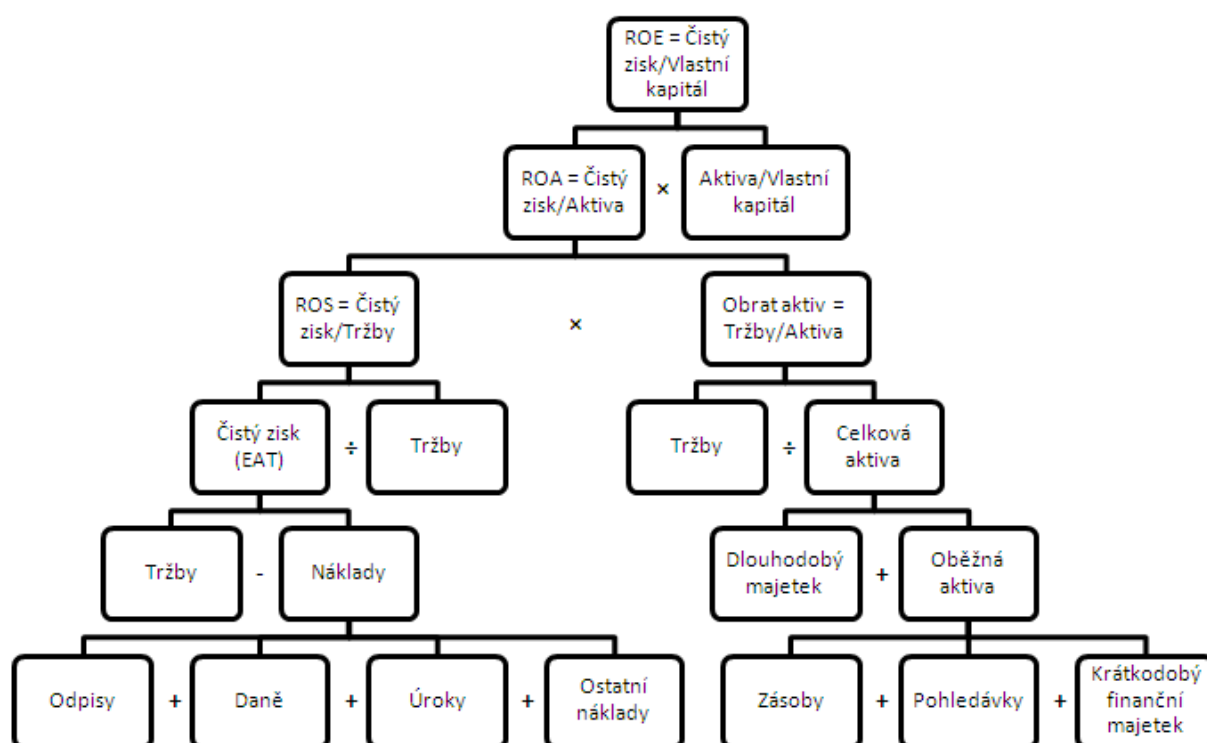
celkových aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků),

- ukazatele zadluženosti - posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska (celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost, běžná zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu),
- ukazatele produktivity - hodnotí rentabilní využívání lidského kapitálu.

d) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů (Obr. 2.3.)

„Základní myšlenkou pyramidové soustavy je postupný rozklad vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele, které slouží k identifikaci a kvantifikaci vlivu dílčích činitelů na vrcholový ukazatel.“ (Dluhošová, 2008, str. 88)

Obr. 2.3 DuPontův pyramidový rozklad

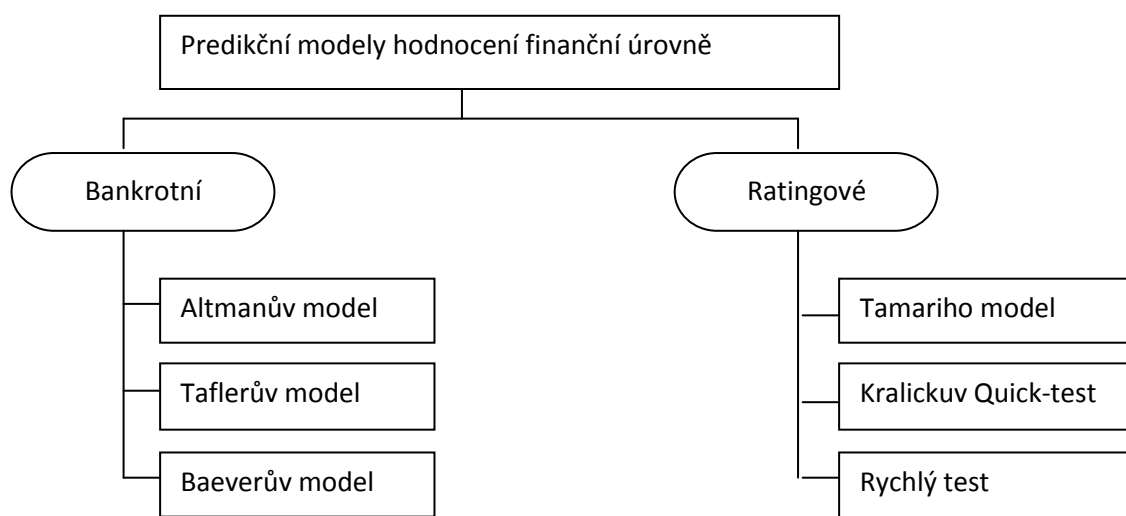


Zdroj: MANAGEMENT MANIA. DuPontova analýza. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>

e) Souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem

Souhrnné ukazatele jsou používány jako specifické metody finančních analýz, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň finanční situace závodu jedním konkrétním číslem. Hovoří se o tzv. systému včasného varování nebo predikčních modelech finanční úrovně (obr. 2.4).

Obr. 2.4 Přehled vybraných predikčních modelů



Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*, s. 90

2.4.2 Moderní přístup

Za moderní přístup se považuje hodnocení závodu pomocí ekonomických ukazatelů. Ekonomické ukazatele vznikly v důsledku poznatku, že vývoj rentability nemusí vždy souhlasit s tvorbou hodnoty pro vlastníky. Ekonomické ukazatele na rozdíl od účetních ukazatelů zohledňují veškeré náklady na investovaný kapitál. V ukazatelích promítáme faktor rizika a časový horizont. (Dluhošová, 2008)

a) Ukazatel Economic Value Added (EVA)

Ukazatel je založen na konceptu ekonomického zisku, který je součástí ekonomické a finanční teorie již delší dobu. Avšak teprve nedávno se podařilo problémy s dostupností konkrétních účetních informací ve vyspělých tržních ekonomikách vyřešit a zavést ukazatele do podnikatelské praxe. Zájmové skupiny, jako jsou stakeholders, a především akcionáři, se zajímají o maximalizaci tržní hodnoty společnosti neboli shareholder value. Právě ukazatel ekonomické přidané hodnoty získává v poslední době na popularitě jako významný ukazatel posuzování výkonnosti společnosti. Rozdílem mezi ekonomickým a účetním ziskem je skutečnost, že ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tedy náklady na cizí i vlastní kapitál. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) ovlivňuje 3 významné oblasti rozhodování podniku a to operativní, investiční a finanční rozhodování. (Dluhošová, 2008; Pavelková 2009)

Atraktivita tohoto ukazatele spočívá v tom, že dokáže zasáhnout do několika oblastí použití např. jako měřítko výkonnosti podniku, nástroj zainteresovanosti managementu. Ekonomická přidaná hodnota by tak mohla nahradit celou řadu běžných poměrových ukazatelů jako je návratnost vlastního kapitálu (ROE) či čistá současná hodnota. Problémem je však neustále to, že ekonomická přidaná hodnota je vyjadřována v absolutních hodnotách a není tedy možné srovnávat tento ukazatel s jinou firmou nebo oborovým průměrem.

b) Ukazatel Market Value Added (MVA)

Ekonomicky výkonná společnost vytváří určité finanční hodnoty. Výrazem této finanční výkonnosti je přírůstek tržní hodnoty společnosti. Ukazatel tržní přidané hodnoty (MVA) vyjadřuje rozdíl tržní hodnoty společnosti a velikosti celkově investovaného kapitálu. Představuje tedy tu část tržní hodnoty, kterou akcionáři vytvářejí tím, že investují svůj kapitál do ekonomicky výkonné společnosti. Tržní ukazatele výkonnosti jsou velice citlivé na vývoj akciového trhu. Důležitou podmínkou vypovídací schopnosti ukazatele (MVA) je však dobře fungující kapitálový trh, neboť vyjadřuje hodnotu, jak byl podnik oceněn právě tímto trhem.

c) Ukazatel Cash Flow Return on Investment (CFROI)

Podstatou ukazatele CFROI je výpočet vnitřního výnosového procenta, který koresponduje s průměrným vnitřním výnosovým procentem existujících podnikových investic. Pomocí CFROI porovnáváme zdaněné budoucí cash-flow společnosti upravené o inflaci, plynoucí investorům, s celkovými vloženými aktivy, které peněžní tok vytvářejí. Jinak řečeno, podstata ukazatele je podobná jako ukazatel EVA jen s tím rozdílem, že EVA je monetární veličinou a CFROI ne. Sledováním dosahovaných hodnot CFROI a nalezením jeho trendu lze rozpoznat podniky, které investují do svých projektů s vyšší nebo nižší návratností investic (ROI), než je oborový průměr. Ukazatel je porovnáván s hodnotou WACC, v případě, že $CFROI - WACC$ je větší než nula, tvoří se ve společnosti hodnota. Výhodou CFROI je skutečnost, že umožňuje srovnání společností bez ohledu na odvětví nebo velikost. Omezením použití ukazatele CFROI pro měření výkonnosti společnosti je, že nelze jednoznačně určit, jak velký vliv mají jednotlivé projekty ve společnosti na tvorbu hodnoty. (Pavelková, 2009)

2.4.3 Komplexní přístup

Tak jak se neustále mění podmínky trhu, tak se také postupně mění a vyvíjí měřítko výkonnosti. Zájmem manažerů v současné době je nutnost orientace na dlouhodobou

výkonnost podniku. Výhradně finanční podstata měřítek výkonnosti bývá často kritizována. Upřednostňování krátkodobé finanční výkonnosti postačilo v dřívější době, avšak v současném informačním věku omezuje výdaje na výzkum, vývoj nových produktů a služeb, zkvalitňování interních procesů atp. Z krátkodobého hlediska finanční model minimalizuje výdaje a maximalizuje vykazované příjmy, ale na úkor schopnosti podniku vytvářet budoucí ekonomickou hodnotu. Jako další pohled na výhradně finanční modely lze uvést maximalizaci krátkodobých finančních výsledků stanovením vysokých prodejních cen zákazníkům nebo nabídkou méně kvalitních služeb a produktů. Výsledkem je však z dlouhodobého hlediska ztráta loajality a spokojenosti zákazníků, čímž podnik ztrácí svou konkurenceschopnost na trhu.

Pouze finanční měřítko hodnocení podnikových aktivit neodpovídají dnešnímu konkurenčnímu prostředí. Nezachycují většinu hodnot, které management podniku v daném účetním období vytvořil nebo naopak prohospodařil. Finanční měřítko pouze vypovídá o minulých aktivitách, ale nemohou měřit nebo posuzovat aktivity vytvářející dnešní a budoucí finanční hodnoty. V době technologické a na zákazníka orientované konkurence jsou finanční měřítko nedostačujícím ukazatelem úspěchu. Všechny tyto aspekty se staly impulsem pro vytvoření konceptu hodnocení výkonnosti podniku na bázi nefinančních měřítek a ukazatelů. Následně se práce zabývá dvěma komplexními metodami hodnocení výkonnosti podniku EFQM a BSC. Dle Šuleře (2009) je metoda EFQM charakterizována zhruba následovně.

a) Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM

Model EFQM vznikl jako nástroj pro úspěšné řízení firmy. Jeho prostřednictvím dochází k cílenému a systematickému uspokojování potřeb zákazníků a společnosti. Principy hodnocení a příslušná kritéria vypracovala Evropská nadace pro management kvality se sídlem v Bruselu.

Model EFQM se skládá z devíti oblastí. Prvních pět kritérií vytváří předpoklad pro úspěšnost firmy, v rámci dalších čtyř kritérií je firma hodnocena z hlediska výsledků a cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Jde o komplexní analýzu, neboť se při hodnocení společnosti zohledňují role vedení společnosti při tvorbě firemní strategie a plánů, hledisko zákazníka, kterému model přikládá nejvyšší váhu a také spokojenost zaměstnanců a vztah firmy k okolí. Cílem hodnocení společnosti využitím modelu EFQM je odhalit slabé stránky a

efektivně využívat stránky silné. K hodnocení modelu EFQM se používají dvě základní metody:

- sebehodnocení uvnitř firmy,
- srovnání své úrovně s okolím (benchmarking).

b) Balanced scorecard

Metoda je podrobně popsána v další kapitole.

2.5 Balanced Scorecard

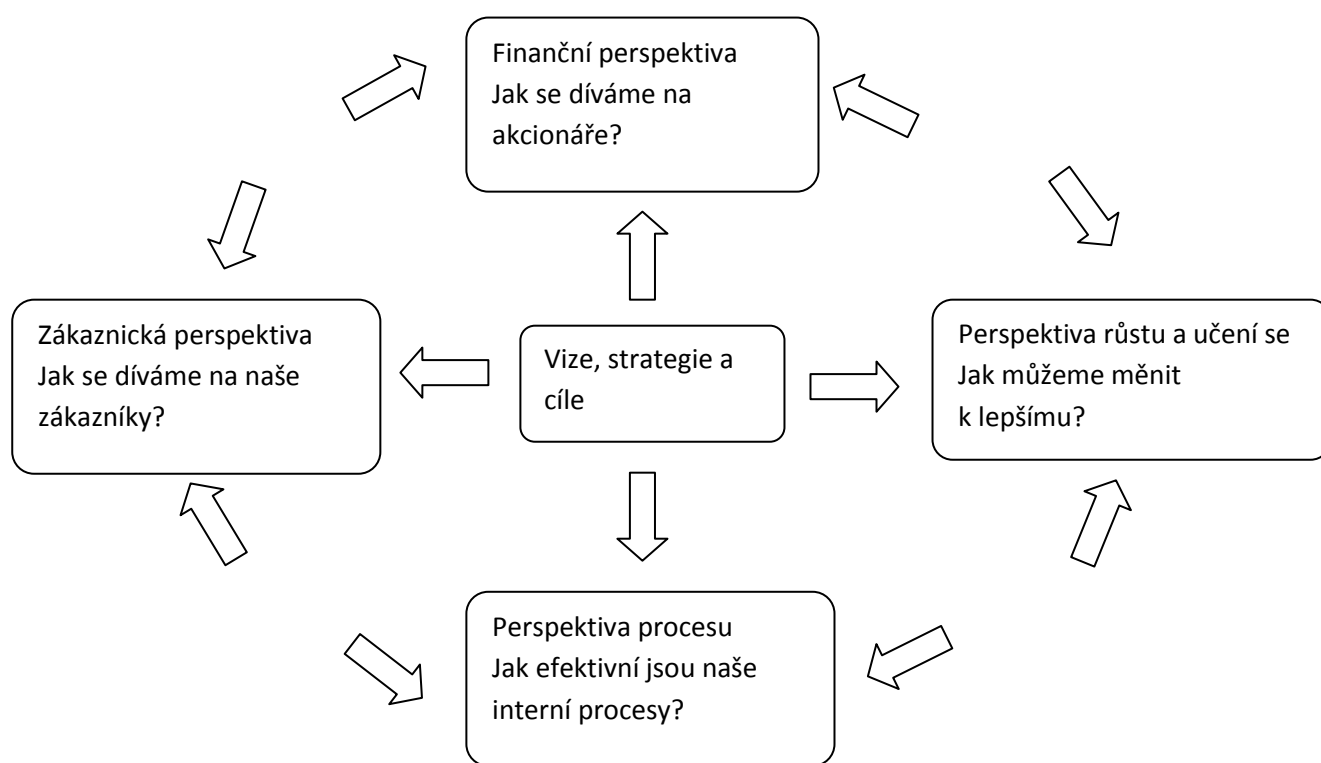
Společnosti neustále usilují o transformaci, aby byly konkurenceschopné i v budoucím období. Za tímto účelem ubírají svoji pozornost k různým systémům a metodám, které jim pomohou ke zlepšení procesu. Jde především o TQM, JIT, konkurenční strategie využívající času jako konkurenčního faktoru, zeštíhlení výroby, vytváření na zákazníka orientovaných společností, analýza vyvolaných nákladů (ABC), delegování pravomocí na zaměstnance, reengineering. Každá z těchto metod se snaží ušetřit čas, energii a zdroje použité v procesu. Avšak cílem těchto systémů a metod je pouze zvýšit výkonnost podniku pro úspěch v konkurenčním prostředí. Nijak neřeší budoucí přežití podniku a postupné zlepšování výkonnosti. Postup k vysoké výkonnosti, orientování na konkurenci, technologie a lidské zdroje nelze dosáhnout pouhým sledováním finančních ukazatelů vycházejících z předchozí výkonnosti.

Tradiční finanční účetní model je neustále zakotven a používán pro zvyšování výkonnosti. Tento model je založen na finančním výkaznictví a ukazatelích. Nyní se však nacházíme v informačním věku, kdy je nutno nejen být nejrychlejší v zavedení nových technologií a dokonale řídit finanční aktiva a pasiva. Informační věk po podniku vyžaduje nové schopnosti, schopnost rychle reagovat, mobilizovat a zužitkovat veškerá aktiva. Tyto schopnosti jsou daleko důležitější než investování hmotných aktiv a jejich řízení. Je třeba využívat a více se zabývat nehmotnými aktivy, která přinášejí mnoho důležitého do procesu. Nehmotnými aktivy, o kterých je zmínka, mohou být například pracovní postupy, dovednosti zaměstnanců, jejich motivace, distribuční kanály atp. Tradiční model finančního výkaznictví tato aktiva neumí zobrazit. Oceňování takových aktiv je velice problematické. (Kaplan, 2007)

Jak bylo již zmíněno, informační věk si žádá jiný než tradiční přístup ke konkurenceschopnosti. Kontrast mezi potřebou budoucí konkurenceschopnosti a stálým

modelem finančního účetnictví, byl začátkem vzniku nové metody tzv. BSC neboli Balanced Scorecard. Střet stálého tradičního a nového vyhlížejího do budoucna dal vzniknout projektu, který měl zkoumat, zda má podnik při použití tradičního modelu potenciál vytvářet budoucí hodnotu. Na počátku projektu se zkoumaly případové studie, které se zabývaly vývojem nových systémů měření výkonnosti. V jedné ze studií se také vyskytl „podnikový scorecard“, který obsahoval, kromě tradičních finančních měřítek, také měřítka výkonnosti týkající se dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů, efektivnosti vývoje nových produktů. Během projektu se zrodilo mnoho myšlenek pro ucelenou metodu jak akcionářům ukázat, jak změřit jakost, dovednosti a produktivitu. Myšlenky a nápady daly vzniknout systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, rozšířený scorecard – „Balanced Scorecard“ neboli vyvážený scorecard. (Kaplan, 2007)

Obr. 2.5 Balanced Scorecard



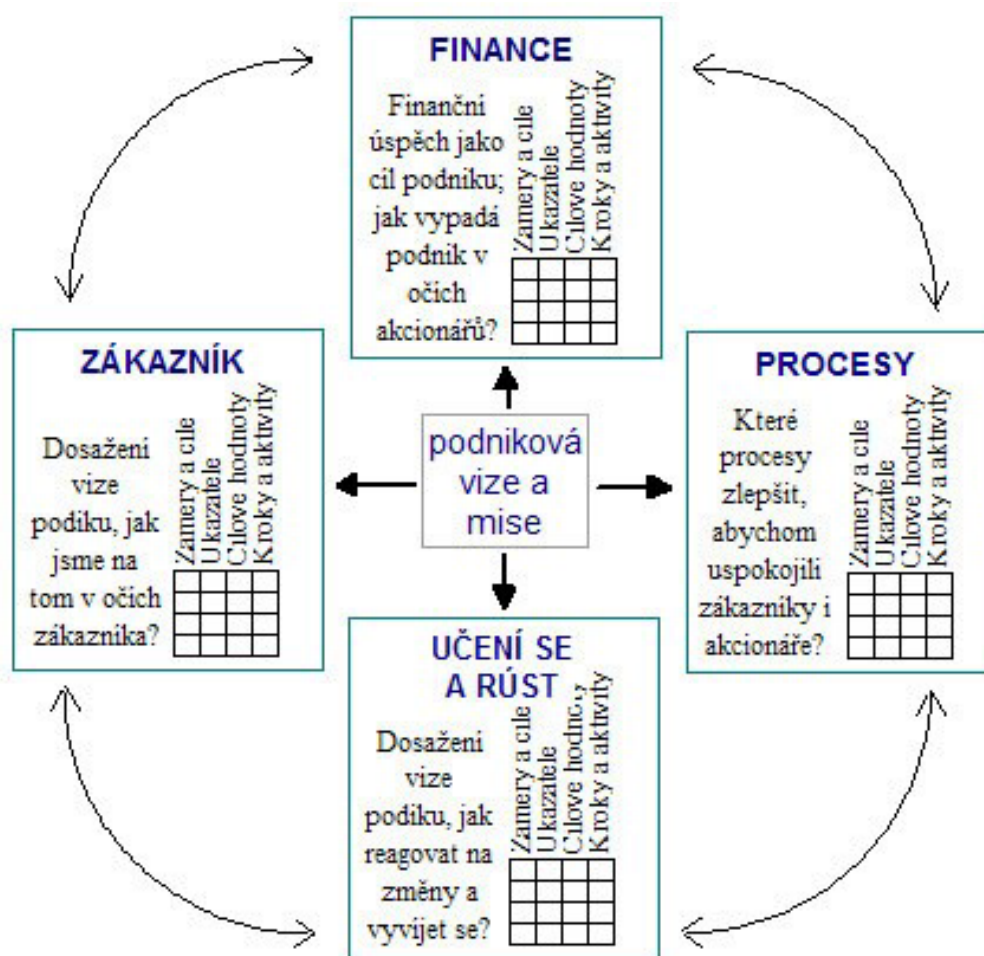
Zdroj: COWAN GLOBAL. *Balanced Scorecard*. Dostupné z:
<http://cowanglobal.wordpress.com/tag/balanced-scorecard/>

K rozšíření Balanced Scorecard (dále BSC) přispělo zejména úsilí o zavedení této metody v konkrétních podnicích. Tato spolupráce jasně prokázala důležitost propojení

měřítek BSC se strategií podniku. Zkušenosti z další spolupráce vedly ke zpřesnění strategických propojení scorecardu a prokázaly, že i pouhých 20 – 25 měřítek napříč čtyřmi základními perspektivami umožňuje formulovat a implementovat strategii podniku. (Kaplan, 2007)

Balanced Scorecard je sestavený ze čtyř různých perspektiv a to finanční, zákaznické, interní, a inovační a růstové. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámec celého BSC (obr. 2.6).

Obr. 2.6 Čtyři perspektivy BSC



Zdroj: FINANCE MANAGEMENT. *Balanced Scorecard*. Dostupné z: <http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56&X=Balanced+ScoreCard>

2.5.1 Balanced Scorecard jako manažerský systém (Kaplan, 2007)

I když skoro všechny podniky pracují s finančními i nefinančními měřítky, jsou nefinanční měřítka využívána pouze pro interní zlepšení, při práci se zaměstnanci nebo se

zákazníky. Tyto podniky používají finanční i nefinanční měřítka jen jako zpětnou vazbu k řízení krátkodobých operací.

BSC zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musí být částí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci na nižších úrovních musejí pochopit finanční důsledky svých činů; vrcholový management musí rozumět hybným silám zajišťujícím dlouhodobý finanční úspěch. Cíle a měřítka pro BSC jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií společnosti, jež by měly být převedeny do uchopitelných plánů a měřítek.

Společnosti informačního věku by měly BSC používat jako strategického manažerského systému, tzn. k řízení své dlouhodobé strategie, včetně realizace kritických manažerských vlastností:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

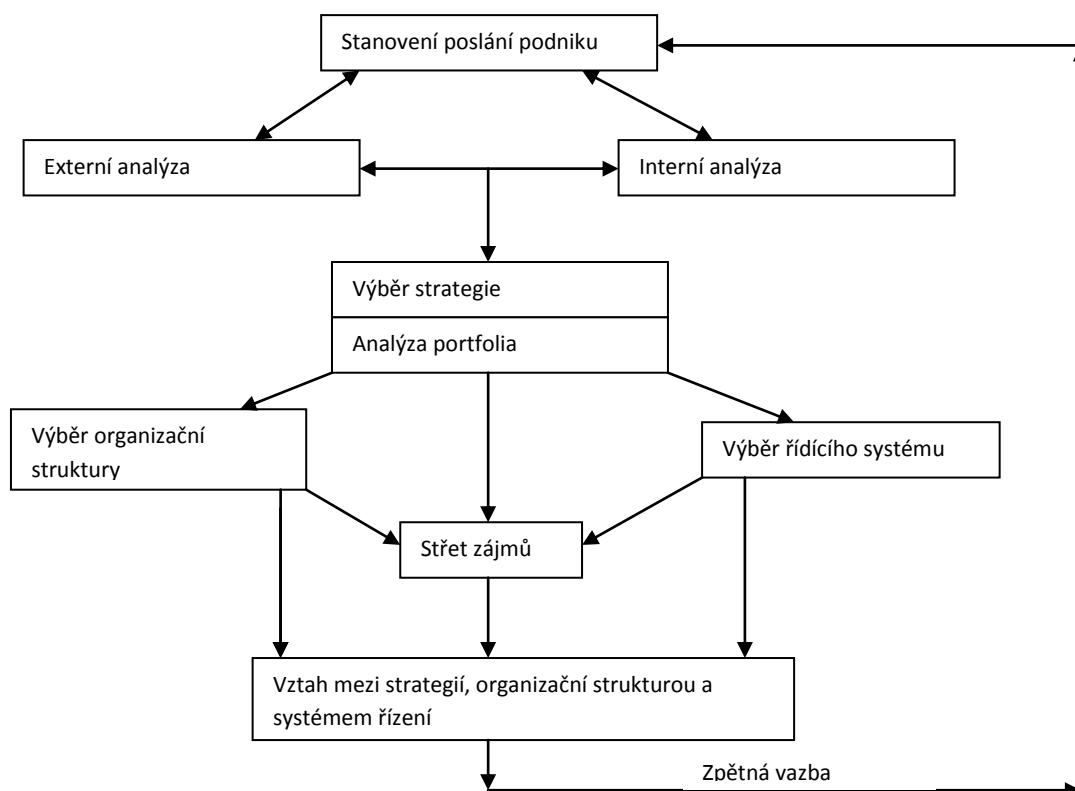
BSC je nejen nový měřicí systém, ale také způsob strategického plánování. Napomáhá stanovení a dosažení podnikových cílů. Opravdový přínos systém přinese tehdy, kdy je přetransformován z měřicího systému na systém manažerský. BSC lze využít k různým aktivitám např. vyjasnění a dosažení shody při formulování strategie, sladění osobních cílů a cílů jednotlivých oddělení s podnikovou strategií, získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulaci strategie. Pokud je systém ve společnosti správně využit, stává se základem pro řízení společnosti v informačním věku.

2.5.2 Strategie a vize

Zavedení BSC do společnosti by mělo začínat týmovou prací vedení podniku a to sestavením strategie a jejím převedením na jednotlivé strategické cíle. Kvalitní podniková strategie je jedním ze základních nástrojů strategického řízení a zajištění úspěšného dlouhodobého rozvoje společnosti. Strategické řízení je specifická složka řízení společnosti, ve které vrcholový management formuluje a zavádí strategie směřující k dosažení stanovených cílů. Pro správné zpracování strategie je zapotřebí začít strategickou analýzou. Strategická analýza zahrnuje dvě části a to analýzu externí tzv. analýzu okolí společnosti a analýzu interní tzv. analýzu zdrojů a schopností společnosti. Na základě výsledků strategické

analýzy je určena varianta strategie společnosti, tím však strategické řízení nekončí, je to složitý proces, který vyžaduje systematický přístup. Na obrázku níže je znázorněn celý proces formulace a implementace strategie. (Dedouchová, 2001; Synek, 2006)

Obr. 2.7 Formulace a implementace strategie



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 6

Každá firma byla založena a existuje z toho důvodu, že naplňuje své určité poslání např. výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Právě poslání firmy by mělo korespondovat se základními představami, vizemi zakladatelů či vedení společnosti o tom, co bude předmětem podnikání, kdo budou zákazníci společnosti a jaké potřeby zákazníků bude společnost svými výstupy uspokojovat. Lze říci, že strategie společnosti navazuje na poslání, protože strategie vyjadřuje představy o tom, jakou cestou by mělo být poslání firmy naplněno. (Keřkovský, 2006)

Během procesu vytváření strategie by si společnost měla položit tři základní otázky (Kaplan, 2008):

- v čem firma podniká a proč,
- jaké jsou hlavní problémy,

- jak nejlépe ji formulovat.

Balanced Scorecard je cestou, jak zajistit měření strategie a její případnou korekci na základě měření klíčových ukazatelů výkonnosti. BSC se zaměřuje na ovlivňování budoucnosti společnosti. Projevuje se to hlavně používáním dlouhodobých strategických cílů, které získáme ze strategií společnosti. Strategické cíle by měly být hlavní součástí obsahu strategií.

2.5.3 Perspektivy BSC

Jak již bylo zmíněno výše, metoda BSC rozřazuje cíle a měřítka do čtyř perspektiv a to finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy napomáhají určit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Propojením všech čtyř perspektiv se docílí vztahu příčina-důsledek. Tyto vztahy mohou poukázat na to, které ukazatele ovlivňují které cíle, a které cíle mají vliv na strategie. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé perspektivy.

a) Finanční perspektiva

Metoda BSC se snaží zachovávat finanční perspektivu, protože finanční měřítka jsou důležitá hlavně při zjišťování snadno měřitelných ekonomických důsledků. Někteří kritikové zastávají ten názor, že by finanční perspektiva neměla být zahrnována do měřítek výkonnosti podniku. Důvodem tohoto mínění je důraz na krátkozrakost finančních měřítek, avšak finanční měřítka ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vede ke zlepšením. Finanční cíle podniku se nejčastěji týkají poměrových ukazatelů ziskovosti.

Tak jak se mění jednotlivé fáze životního cyklu podniku a výrobku, tak se mohou měnit finanční cíle podniku. V prvotní fázi životního cyklu podnik usiluje o proniknutí a růst na trhu, jeho hlavním finančním cílem tedy bude růst obrátu a prodeje. Následuje fáze stability, podnik očekává udržení podílu na trhu případně jeho zvýšení. Finanční cíl ve fázi stability je zaměřen na co největší ziskovost. Fáze zralosti podnik vybízí k cíli maximalizovat přílivu peněz. Tržní prostředí se neustále mění a transformuje, je tedy vhodné abychom finanční cíle po určitém čase kontrolovali a měnili dle situace.

Bylo také zjištěno, že každé z životních fází tedy strategií odpovídají finanční oblasti, které ji podporují (Kaplan 2007):

- růst obrátu a mix výrobků nebo služeb,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity,

- využití zdrojů/investiční strategie.

Tab. 2.1 Měření strategických finančních témat

Strategická témata				
		Růst obratu a mix výrobků nebo služeb	Snižování nákladů/ zvyšování produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 52.

b) Zákaznická perspektiva

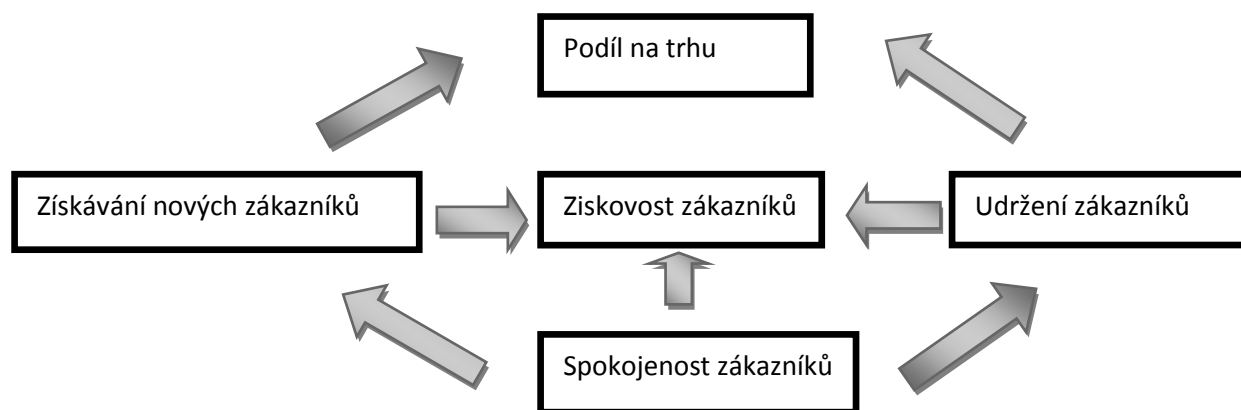
Dnešní tržní prostředí je zaměřené hlavně na přání zákazníka, je tedy velmi důležité jej zahrnout do plánování strategických cílů. V zákaznické perspektivě se identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce společnost podnikat. Zákaznická perspektiva umožňuje pohled na zákazníky pomocí několika měřítek, např. předpoklady pro udržení zákazníka, získávání nových zákazníků, spokojenost a loajalita zákazníků.

V minulosti se společnosti soustředily na interní procesy, výrobu, neměly potřebu se zajímat o potřeby zákazníka, avšak s nástupem nové doby je tato činnost, dá se říci nejdůležitější. Pokud se společnost nezaměří na potřeby zákazníka, mnohem hůře dosáhne konkurenceschopnosti na trhu. V převážné většině závodů nyní zaměřují své vize na vytváření vysoké hodnoty pro zákazníka.

Zákaznická perspektiva by měla také představovat jakési převedení strategie závodu do zákaznický orientovaných cílů. Může se stát, že pokud se bude snažit vyhovět široké skupině zákazníků, nebude pro zákazníka perspektivním dodavatelem. Zákazník má tendenci k představám, že dodavatel by se měl věnovat hlavně jemu. Pokud to tak není, zákazník se stává neloajálním. Společnost si tedy musí vybrat segment, ve kterém chce konkurovat.

Prvním krokem zákaznické perspektivy je segmentace trhu. Obecně je známo, že současní a potenciální zákazníci nejsou homogenní, každý z nich má jiné požadavky na produkt. Disponují rozdílnými představami o produktu a preferencemi. Proces formulování strategie by měl vyjasnit, na které segmenty se chce, nebo by se měl zaměřit.

Obr. 2.8 Základní měřítko zákaznické perspektivy



Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 65.

c) Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě by měli manažeři charakterizovat procesy. Většina systémů měření výkonnosti závodu se zaměřuje spíše na zlepšování stávajících procesů. Pro BSC je nejlepší, aby si manažeři stanovili celý hodnotový řetězec od inovačního procesu až po uskutečnění prodeje.

Proces, ve kterém vznikají měřítka a cíle perspektivy interních procesů, udává největší rozdíl mezi BSC a tradičními metodami měření výkonnosti závodu. Modernější trendy přivádějí a nutí závody k měření procesů jako je nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují několika odděleními. Pro závody, které tento způsob měření výkonnosti použili, to znamenalo razantní zlepšení.

Každý podnik je jedinečným souborem činností a skupinou procesů. Nicméně základní model hodnototvorného řetězce je použitelný ve všech podnicích po určité úpravě. Model má tři základní procesy (Kaplan 2007):

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní proces.

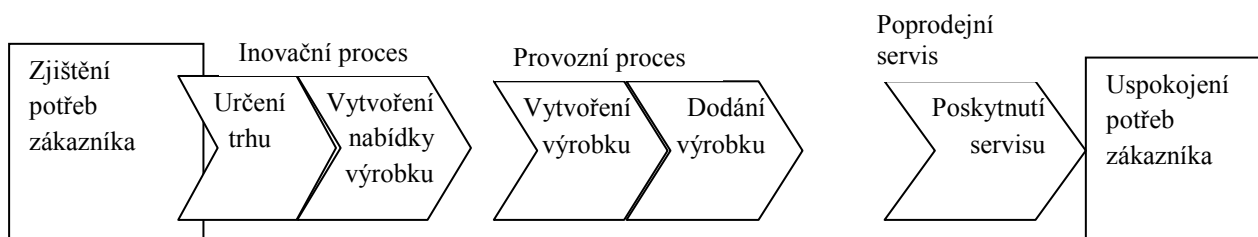
V rámci inovačního procesu závod zkoumá nové příležitosti, skryté potřeby zákazníka. Na základě tohoto procesu pak vytváří nové výrobky či služby, tak aby odpovídal požadavkům zákazníků a trhu.

Provozní proces se zaměřuje na existující výrobky či služby, které jsou již vyrobeny a dodány zákazníkovi. V rámci tohoto procesu by se měl závod snažit o bezporuchový provoz, snižování výrobních nákladů či nákladů na služby.

Poprodejní servis je závěrečným procesem, kdy se společnost snaží zákazníkovi poskytnout službu po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby. Příkladem těchto služeb může být zaškolení pracovníků zákazníka, servis při poruchách, poskytnutí dokumentace s pokyny jak produkt správně používat atd.

Model hodnototvorného řetězce se základními procesy jsou znázorněny na obrázku (2.9).

Obr. 2.9 Obecný model hodnototvorného řetězce



Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*, s. 89.

d) Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou BSC je perspektiva učení se a růstu, tato perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, která podporují růst společnosti. Lépe řečeno perspektiva učení se a růstu vytváří základnu, která umožňuje dosažení cílů ve třech předchozích perspektivách.

BSC se snaží zdůrazňovat důležitost investování do budoucnosti, nejen do nových zařízení, výzkumu a vývoje, ale také do lidí, systémů a procesů. Na základě zkoumání a tvorby BSC Kaplan (2007) definuje tři základní oblasti této perspektivy:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Doba, kdy nejdůležitějším aktivem společnosti byl hmotný majetek, je pryč. Dnes se největší konkurenční výhodou stávají zaměstnanci se svými znalostmi. Úspěšní manažeři si stále více uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní a schopní zaměstnanci, kteří rozvíjí znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí. Pokud chce společnost dosahovat vynikajících výsledků, musí mít nejen dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebuje rovněž získat kvalifikované pracovníky, udržet je a rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů své společnosti. Právě zaměstnanci jsou totiž hlavními nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu závisí úspěch společnosti jako celku. (Vodák, 2011)

Má-li být strategie závodu úspěšná, musí být dobře pochopena i na nejnižších úrovních organizační struktury. Metoda BSC by měla pomáhat sladit implementaci strategie závodu s jeho kulturou a usnadnit porozumění strategii ze strany zaměstnanců a zvyšovat jejich motivaci. V podstatě je ale nutno, ukazatele perspektivy učení se a růstu vždy přizpůsobit konkrétní situaci a potřebám daného závodu. V této perspektivě je závod nucen zamyslet se nad věcmi, které je potřeba udělat pro lepší porozumění a uspokojení potřeb zákazníků.

Klíčovými výstupními měřítky zaměstnaneckých cílů by měla být:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

Nejen zaměstnanecké cíle jsou dostačující k dosažení zákaznických a interních cílů. Mají-li být zaměstnanci konkurenční výhodou společnosti, potřebují být dostatečně informováni. Zaměstnanci zajišťují provozní stránku dodávek výrobku či služby, potřebují tedy rychlou, věcnou a přesnou zpětnou vazbu. Dobře fungující informační systémy jsou tedy pro zaměstnance nezbytným prostředkem pro zlepšování procesů.

Zaměstnanci mohou být kvalifikovaní, s dobrými nápady s přístupem k informacím, ale pokud nejsou motivovaní, nepřispívají k úspěchům a cílům společnosti. Proto je jedním z měřítek této perspektivy také motivace a delegování pravomocí. Motivaci zaměstnanců a jejich samostatnost lze měřit jednoduchými a velmi rozšířenými způsoby jako je například počet podnětů pro zaměstnance. Podněty pro zaměstnance mohou být zaměstnanecké benefity, nebo zveřejňování úspěchů.

3 Analýza výkonnosti strojírenského podniku

3.1 Popis společnosti

Společnost MEZ STROJE, s. r. o. byla založena v roce 1996 pěti společníky, tehdejším managementem státního podniku MEZ Mohelnice jako obchodní společnost. Všichni společníci mají dlouholeté zkušenosti se strojírenskou výrobou a vazby na dodavatele a potenciální zákazníky v tomto oboru činnosti v tuzemsku i zahraničí.

Jakýmsi mezníkem byl rok 2010, kdy se společnost přihlásila do veřejné obchodní soutěže o prodej MEZ Mohelnice, s. p. v likvidaci a v této soutěži zvítězila. Státní podnik fungoval celých 20 let. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) v roce 2009 ocitl ve špatné ekonomické situaci, kterou ještě umocnila hospodářská krize. „*Objem výroby státního podniku MEZ Mohelnice poklesl v průběhu roku 2009 o polovinu oproti roku 2008 a bylo nutno výrazně snížit počet pracovníků. Návrat k plnému výkonu by nebyl reálný a další prodlužování činného stavu společnosti by již znamenalo pouze neproduktivní ztráty a zvyšování nákladů.*“ (likvidátorka s. p.) Takové bylo zdůvodnění pro zahájení likvidace závod. Proto byl závod poslán do likvidace a roku 2010 změnil majitele.

Společnost MEZ STROJE, s. r. o. se tak stala majitelem zavedené strojírenské výroby včetně zásob, rozpracovaných zakázek, know-how, ale i závazků z pracovních smluv k převzatým pracovníkům. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Společnost MEZ STROJE, s. r. o. navázala na tradice MEZ Mohelnice, s. p. včetně zaměření na kusovou málo opakovanou zakázkovou výrobou. Společnost pokračuje v kvalifikované strojírenské výrobě v oboru produkce pro navijárenské technologie pro elektromotory a generátory, ostatní technologie při výrobě elektromotorů, manipulace k těmto technologiím, v oboru jednoduchých převodovek a v kooperační výrobě náročných strojírenských dílců a strojních skupin. Navrhuje a vyrábí nástroje pro navijárenské technologie. Projektuje a vyrábí zařízení pro svazování plechů statorů a rotorů pro elektromotory a generátory. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Součástí společnosti je konstrukce strojní a elektro s kvalifikovanými a zkušenými konstruktéry a programátory.

3.1.1 Produkty

Společnost se zaměřuje na kvalifikovanou strojírenskou výrobu v oboru produkce pro navijárenské technologie pro elektromotory a generátory, manipulace k těmto technologiím, v oboru jednoduchých převodovek a v kooperační výrobě náročných strojírenských dílců a strojních skupin. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Současné výrobní portfolio společnosti zahrnuje jak vlastní stroje sloužící výrobě elektromotorů, jako jsou navijárenská technika, stroje pro stříhání vodičů a odizolování včetně přípravy izolačního materiálu, obráběcí stroje, tak stroje mezioperační a konečně tvarování vinutí. Další výrobky pak tvoří stroje pro všeobecná použití, jako jsou montážní a válečkové dráha, pojízdné regály nebo větrací a odsávací stroje. Širokou nabídku uzavírají převodníkové programy a stroje pro opravy elektromotorů. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Společnost má velmi vysoký podíl na výrobě jednotlivých komponent strojů včetně dodávky vlastních řídicích softwarů. Od dodavatelů jsou montovány pouze komponenty, mezi které patří pneumatické a hydraulické součásti ovládání. Toto řešení dává společnosti možnost nabídnout vysokou individualizaci strojů, ale i možnost kusové výroby vlastních strojů dle konkrétních požadavků zákazníka. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Technologie pro výrobu elektromotorů se podílejí na 80% celkového obrátu společnosti a díky silným německým partnerům, je produkce v rámci komplexních dodávek výrobních linek dodávána do celého světa. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Proces výroby je kompletní – počínaje konstrukčním návrhem, zhotovením obrobků jednotlivých částí stroje, výrobou a kompletací stroje, dodáním elektronických hybných komponent a řídicího software včetně závěrečného oživení stroje a předání zákazníkovi. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

Hotové stroje jsou tak dodávány s vlastním řídicím softwarem, nebo je do nich implementován libovolný řídicí software dle přání zákazníka. (dokumentace MEZ STROJE s.r.o.)

3.2 Použití BSC v závodu

„Naprostá většina tuzemských firem a závodů, zejména ze sektoru menších a středních podnikatelských subjektů, nemá definovanou svou vizi a klíčovou strategii, nemá stanoveny ani přibližné strategické cíle. Toto považujeme za zásadní nedostatek, bránící rozvoji a růstu

závodu či firmy. Firmy, které nedefinují svou strategii a průběžně ji nekonfrontují s vývojem na trhu, s technologickým, ekonomickým či společenským vývojem se pak daleko hůře vyrovnávají s nastalými změnami, nejsou schopny na ně pružně reagovat. Jejich pozice na trhu pak není dostatečně stabilní.“ (<http://www.synext.cz/>)

Pro úspěšné zavedení metody BSC je důležité, aby si závod stanovil vize, dlouhodobé cíle a strategie, dle kterých by se chtěl ubírat do budoucna. Samotná implementace BSC není lehkou záležitostí, i když je filosofie BSC relativně jednoduchá a logická. Zvláště v současné situaci českých firem je mimo věcnou problematiku i problém v oblasti podnikové kultury a v oblasti motivace pracovníku pro aktivní přístup ke zvyšování výkonnosti. Implementaci BSC brání řada bariér, které je nutno přednostně odstranit.

Pro implementaci metody BSC je v tomto konkrétním případě bariérou strategie závodu, vize a cíle. Závod žádné určité strategie, vize ani cíle nemá. Cíle a vize jsou pouze v myšlenkách jednotlivých manažerů, a zároveň majitelů závodu. Pro využití metody BSC se tedy nejprve vytvoří strategická analýza, aby bylo možno navrhnout závodu strategii, dle které bude následně nastíněno, zda by bylo reálné metodu BSC v závodu využít a jak by mohl proces BSC v tomto závodu vypadat.

Vzhledem k situaci, že závod momentálně nemá vlastní strategie a cíle, tak se v práci pouze obecně nasimuluje metoda BSC v rámci závodu MEZ STROJE, s.r.o., pomocí níž se zhodnotí konkurenceschopnost závodu.

3.2.1 Strategická analýza

Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných skutečností, které se zjistí pomocí strategické analýzy. Součástí strategické analýzy je externí a interní analýza.

a) Externí analýza

Externí analýza, tedy analýzu okolí je rozdělována do dvou částí:

- makrookolí (ekonomika, politika, technologie atd.),
- mikrookolí (zákazníci, konkurenti, dodavatelé atd.).

Následující analýza makrookolí je provedena pomocí metody PESTLE.

✓ PESTLE

Pomocí PESTLE analýzy byly zjišťovány vnější vlivy působící na závod, mezi které patří politické ekonomické sociální a kulturní, technologické, legislativní a ekologické vlivy.

Politické vlivy

Stav české politické scény je v evropském měřítku pozoruhodný. Česká politická scéna se stala synonymem nestability. Za posledních deset let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídalo tolik premiérů, jako v ČR. Politická nestabilita přitom ohrožuje obraz Česka v očích zahraničních politických partnerů i investorů. (<http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>)

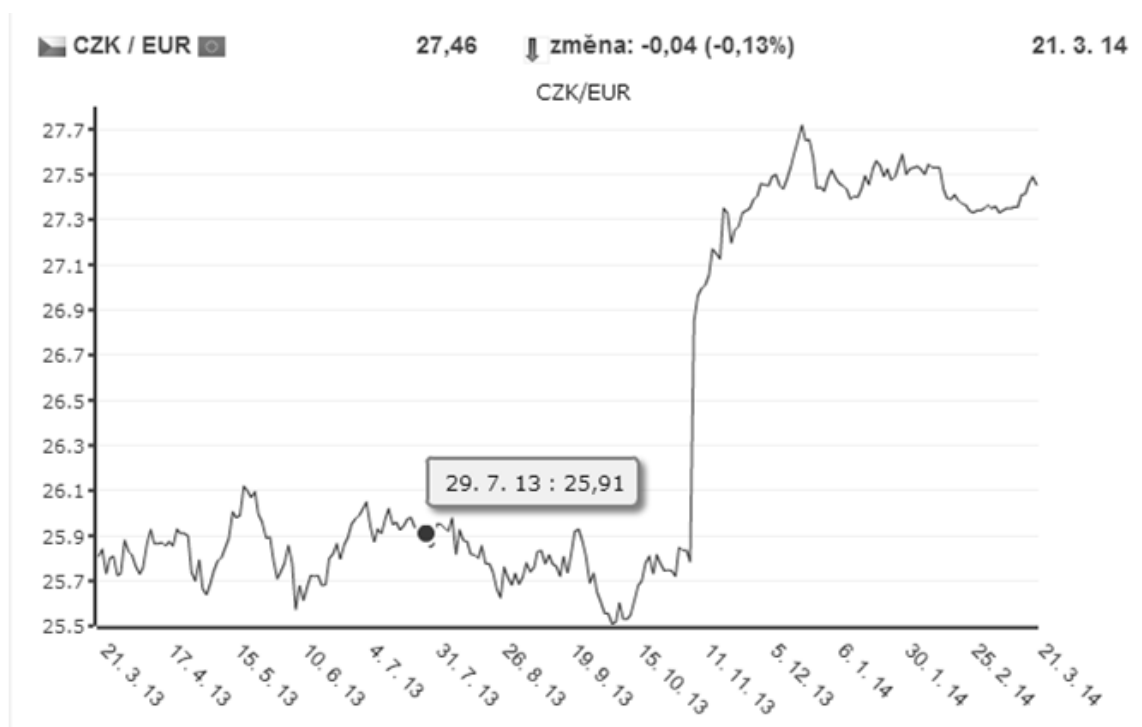
Obchodní závody mohou jen doufat, že s nástupem nové vlády se česká politická scéna zlepší a neodradí zahraniční investory a zákazníky od podpory českého obchodu. Pro firmu MEZ STROJE, s. r. o. by to byla velká ztráta, pokud by přišla o zahraniční zákazníky. Zahraniční zákazníci jsou nejsilnější klientelou závodu.

Ekonomické vlivy

Česká republika patří mezi země s průmyslovou ekonomikou. Svou hlavní roli zastává strojírenství. Strojírenství je zastoupeno ve všech částech naší republiky. Dominantním zákazníkem tohoto odvětví zůstává i nadále Německo. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zmínit kurz koruny vůči euru, kterým v nedávné době zahýbala Česká národní banka. Jak je na obrázku (3.1) vidět, ČNB v měsíci listopadu minulého roku, uměle oslabila korunu. ČNB se rozhodla používat kurz koruny jako další nástroj měnové politiky a držet kurz koruny poblíž hladiny 27 Kč za euro.

Měnová intervence ČNB vytvořila „polštář“ pro zesílení konkurenceschopnosti českých exportérů na zahraničních trzích. Cenová dynamika bude sice postupně slábnout, ale i tak budou tržby exportérů představovat výnosy, k nimž se před umělým oslabením koruny nedostali. Kromě posílení zisků by měly posílit i mzdy. Pak by měla nastat další úroveň v architektuře měnové intervence ČNB, a to oživení poptávky domácností vlivem jejich vyšších příjmů.

Obr. 3.1 Vývoj kurzu Kč/Eur



Zdroj: ZPRÁVY.E15. *Kurzy měn*. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/financni-data/kurzy-men/>

Hlavními ekonomickými ukazateli, které ovlivní chod závodu je výše uvedený kurz měny, hrubý domácí produkt, inflace tržby průmyslového odvětví, ceny průmyslových výrobců a ceny vývozu zboží. Tabulka (3.1) znázorňuje informace o poslední známé skutečnosti ohledně HDP a inflace v České republice.

Tab. 3.1 HDP a míra inflace za poslední zjišťovaná období

U k a z a t e l		2011	2012	2013
Ukazatele reálné ekonomiky				
HDP	mld. Kč, b. c.	3823,401	3845,926	-
HDP	%, r/r, reálně	1,8	-1,0	-
Míra inflace	%, r/r, průměr	1,9	3,3	1,4

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ukazatele reálné ekonomiky*. Dostupné z: www.czso.cz/csu

Hrubý domácí produkt zobrazuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích. Jde o propočet v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony (tzn. včetně daní z produktů a bez dotací na produkty). Prvotní propočet je proveden v běžných cenách. Pro potřeby sledování vývoje s vyloučením vlivu změn cen následuje převod do průměrných cen předchozího roku, ze kterých se tzv. řetězením získají údaje ve stálých

cenách roku 2005. Údaje jsou uváděny bez očištění o nestejný počet pracovních dní. Hodnoty hrubého domácího produktu a dalších makroekonomických ukazatelů ve stálých cenách vycházejí v souladu s požadavkem Eurostatu z cenové úrovně bazického roku 2005 a byly vypočteny pomocí meziročně řetězovaných indexů údajů vyjádřených v cenách předchozího roku. (www.czso.cz/csu)

Hrubý domácí produkt je zásadním ukazatelem ekonomické situace v zemi, který obchodní závody ovlivňuje. Čím větší je nárůst HDP, tím lepší je situace na trhu. Obyvatelstvo má více finančních prostředků, více utrácí, obchodním závodům narůstají tržby a mohou si dovolit další růst.

Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct měsíců roku proti průměrné cenové hladině dvanácti měsíců předchozího roku. Tyto průměry jsou počítány z indexů spotřebitelských cen s indexním základem rok 2005 =100. Cenovým základem je prosinec 2011. (www.czso.cz/csu)

Jak je z tabulky (3.1) patrné, meziroční hodnota HDP v roce 2012 klesla o celé 1%. Míra inflace meziročně v roce 2013 vzrostla o 1,4%. Tyto údaje nejsou příliš přívětivou informací, ani pro obchodní závody tak pro obyvatele ČR. V další tabulce (3.2) vidíme nejnovější údaje zjištěné Českým statistickým úřadem. Všechny veličiny vzrostly, ale ne ve všech případech je to přínosná situace. Míra inflace je vhodná co nejnižší.

Tab. 3.2 Nejnovější základní údaje ČR

Ukazatel	Období	Meziroční změna v %
Míra inflace	Únor 2014	1,1 %
Hrubý domácí produkt	1. Čtvrtletí 2013	1,3 %
Průmyslová výroba	Leden 2014	5,5 %

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější statistické údaje*. Dostupné z: www.czso.cz

Růst dovozních a zejména vývozních cen loni v prosinci meziročně dále výrazně akceleroval. Konkurenceschopnost exportérů díky slabé koruně narůstá.

Ceny zboží vyváženého z ČR v posledním měsíci loňského roku meziročně i meziměsíčně prudce stouply, o málo nižším tempem vzrostly i ceny jeho dovozů. Obojí

významně ovlivnila oslabená koruna – při úplné eliminaci kurzového vlivu bylo totiž importované zboží levnější meziročně o čtyři procenta, to vyvážené pak o více než procento.

Ceny exportovaného zboží byly v prosinci proti stejnému období 2012 výš o 6 %, ceny strojů a dopravních prostředků o 6,6 %. Za průmyslové spotřební zboží si exportéři účtovali v korunách dokonce o 7,1 % více než v prosinci 2012. V meziměsíčním srovnání se sice prudký skokový růst cen exportu zaznamenaný měsíc předtím poněkud zmírnil, i tak však stouply prosincové ceny vývozu proti listopadu v úhrnu o 2,2 %, což byl druhý nejvyšší meziměsíční růst od února 2009.

Tab. 3.3 Informace o průmyslovém odvětví a vývozu zboží

U k a z a t e l		2011	2012	2013
Ukazatele reálné ekonomiky				
Tržby průmyslu	%, r/r, běžné ceny	7,6	1,7	1,4
Ceny průmyslových výrobců	%, r/r, průměr	5,6	2,1	0,8
Ceny vývozu zboží	%, r/r, průměr	1,7	2,9	1,2

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ukazatele reálné ekonomiky*. Dostupné z: www.czso.cz/csu

Česká republika neustále zastává pozici průmyslové země, i když se rozrůstá sektor služeb, tak jako v západních zemích průmysl je stále klíčovou oblastí produkce země. Tabulka (3.4) znázorňuje vývoj průmyslové produkce v roce 2011 a 2012. Průměrný počet subjektů na trhu sice klesá, ale jak je vidět tržby z prodeje meziročně vzrostly.

Tab. 3.4 Informace o sektoru průmyslu

	Měřicí jednotka	2011	2012
PRŮMYSL			
(za subjekty se 100 a více zaměstnanci se sídlem v kraji)			
Průměrný počet subjektů	počet	157	155
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy celkem	mil. Kč	97 851	103 085
na 1 zaměstnance	tis. Kč	2 374	2 576
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	fyz. os.	41 222	40 015
Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnance	Kč	23 321	24 309

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Sektor průmyslu*. Dostupné z: http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_olomouckeho_kraje_v_roce_2012

Další údaje se zaměřují konkrétně na kraj Olomoucký, ve kterém firma MEZ STROJE, s. r. o. sídlí. Jaká je situace v kraji se zobrazuje v následujících informacích. (tab. 3.5)

Tab. 3.5 Nejnovější údaje o kraji za rok 2013

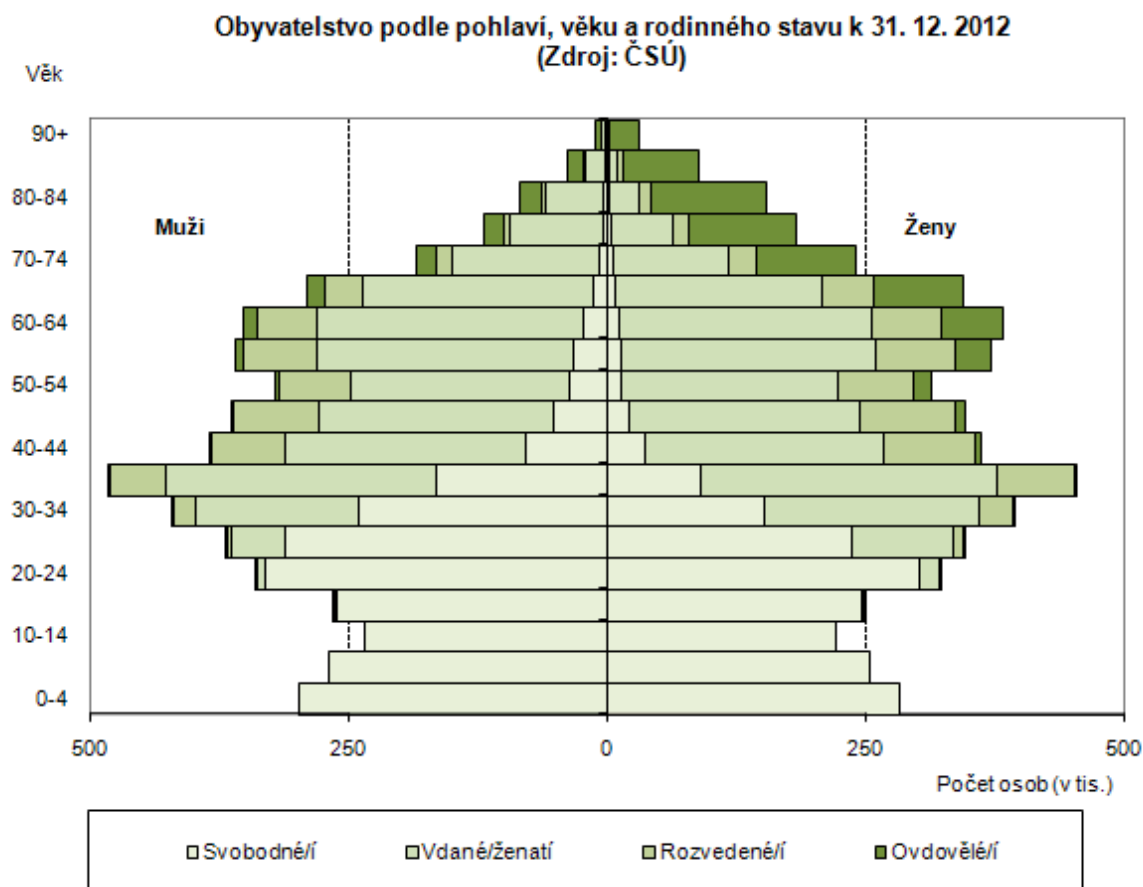
Počet obyvatel	636 585
Hrubá mzda	22 267 Kč
Podíl nezaměstnaných	10,49 %

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější informace o Olomouckém kraji*. Dostupné z: www.czso.cz

Sociální a kulturní vlivy

V této části jsou zobrazeny demografické, sociální a kulturní vlivy, které na firmu působí. Hlavními demografickými vlivy je samozřejmě složení obyvatel a vzdělání. Vzhledem k tomu, že MEZ Stroje je strojírenská firma, upřednostňuje hlavně muže v produktivním věku, s dostatečnými znalostmi a dovednostmi. Na obrázku (3.2) lze vidět, že populace mužů v ČR je největší v rozmezí 35-40 roku, což je pro firmu velice pozitivní zpráva.

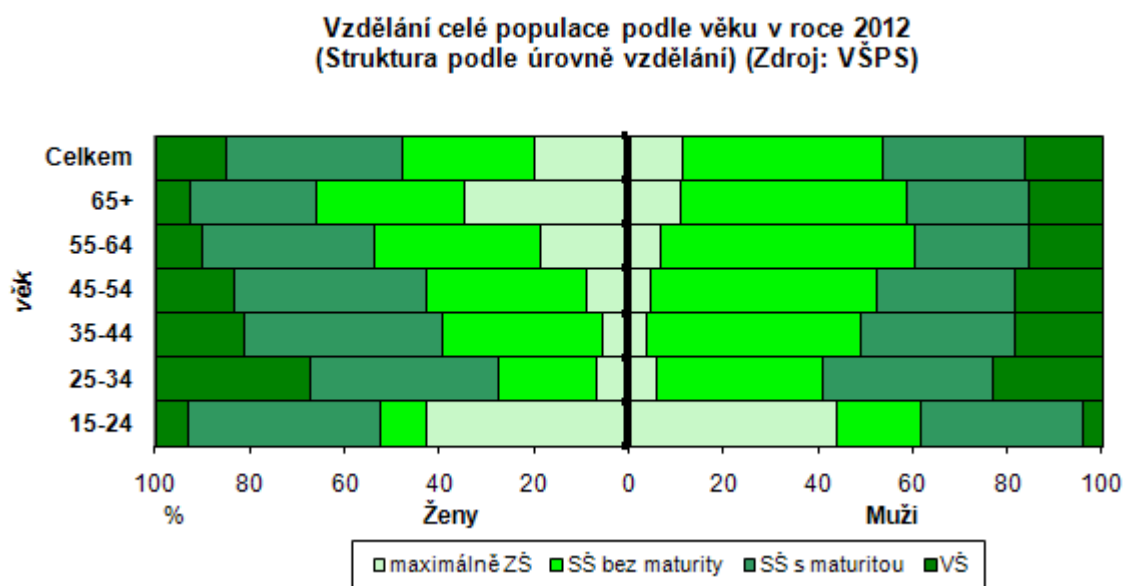
Obr. 3.2. Složení obyvatel



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. Dostupné z: www.czso.cz

Následující obrázek (3.3) zobrazuje vzdělanost v ČR. Vzhledem ke struktuře závodu je zaměřena pozornost opět na muže, většina mužské populace má vystudovanou střední školu bez maturity, případně s maturitou. Pro zaměstnance ve výrobě je toto vzdělání dostačující, můžeme tedy říci, že pro firmu ideální. Vysokoškolsky vzdělané osoby, obchodní závod uplatní hlavně v oddělení konstrukčních návrhů a vývoje.

Obr. 3.3 Vzdělání v ČR



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Populace*. Dostupné z: www.czso.cz

Stručný přehled obyvatelstva samotného Olomouckého kraje lze shlédnout v tabulce 3.6.

Tab. 3.6. Počet obyvatel v kraji a průměrný věk obyvatel

	Měřicí jednotka	2011	2012
Obyvatelstvo k 31. 12.¹⁾	osoby	638 638	637 609
v tom: muži		312 033	311 608
ženy		326 605	326 001
Průměrný věk k 31. 12.1)	roky	41,2	41,5
v tom: muži		39,7	39,9
ženy		42,7	43,0

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo Olomouckého kraje*. Dostupné z: www.czso.cz

Sociálními vlivy pro závod mohou být různé podpory a z kraje, například Olomoucký kraj během června uskuteční průzkum malých a středních obchodních závodů v Olomouckém kraji.

Podpora malých a středních obchodních závodů patří společně se snižováním nezaměstnanosti v regionu mezi hlavní cíle Olomouckého kraje. Aby bylo možné kvalitně

zacílit jednotlivé programy a aktivity, a využít tak veřejné zdroje s maximální efektivností bude provedeno dotazníkové šetření, ve kterém se zjišťuje aktuální stav potřeb malých a středních obchodních závodů v oblasti rozvoje a zavádění inovací.

Jestliže je známo, že závod spolupracuje se zahraničím, zasáhne do vnějších vlivů na závod také kultura zahraničních subjektů.

Technologické vlivy

Technologickými vlivy jsou zastaralost, opotřebení a stav strojů, které jsou používány k výrobě. Dále technické normy upravující výrobu, i následný prodej a služby zákazníkovi. Mezi takové normy patří ČSN a ISO normy. V rámci EU jsou normy sjednocovány, čímž české normy ČSN nahrazují nebo doplňují normy z Evropské unie – ISO. Dle www.iso.cz jsou pro strojírenství jedny z nejdůležitějších norem certifikáty ISO 14001 a 9001.

Norma ISO 9001 obsahuje požadavky na systém managementu kvality. Její předchůdce ISO 9000 se uplatňoval hlavně v sériové výrobě ve strojírenském průmyslu. V normě jsou obsaženy požadavky týkající se kvality v podstatě na všechny činnosti.

Druhá norma ISO 14001 se zabývá environmentálním managementem. Norma popisuje požadavky na systém řízení firem, který umožňuje snižovat environmentální dopady spojené s fungováním organizací. Mimo to norma požaduje, aby společnost naplnila tento systém procesy, postupy a činnostmi.

Legislativní vlivy

Pokud chce firma podnikat, musí se umět orientovat v legislativě dané země, kde podniká, ale i kam vyváží. V ČR činnost závodu ovlivňuje velké administrativní zatížení, z hlediska legislativního je činnost upravena určitými zákony.

Z hlediska legislativních vlivů upravují podnikání v současné době hlavně zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku,
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

Ekologické vlivy

V České republice jsou již řadu let do praxe zaváděna opatření, jejichž cílem je zmírnění nebo náprava škod způsobovaných podnikatelskými aktivitami na životním prostředí. Každé firmy, podnikatele či odpovědného pracovníka se týkají povinnosti v oblasti ochrany životního prostředí. Základními oblastmi, kterými by se závod v oblasti ochrany životního prostředí měl zabývat, jsou:

- chemické látky a přípravky,
- prevence závažných havárií,
- odpady,
- využívání a ochrana vod,
- ochrana ovzduší,
- integrovaná prevence,
- obaly,
- ekologická újma.

✓ Porterova analýza

Pomocí této analýzy je zjišťována konkurence, která je závislá na působení pěti sil, a to síly konkurentů, odběratelů, nových potencionálních konkurentů, možnými substituty a stávající konkurenční rivalitou.

Vstup nových konkurentů

Vstup nových konkurentů se odvíjí hlavně od bariér, které musí nová firma překonat. Hlavní bariérou v tomto odvětví je kapitálová náročnost. Ke vstupu na strojírenský trh je potřeba velký vstupní kapitál. Především na založení firmy, ale i na nákup strojů, jejichž kapitálová náročnost se v daném odvětví pohybuje v milionových částkách. Další náročnou kapitálovou položkou je také, nákup či pronájem dostatečně velkých prostor.

Pro začínající obchodní závody je tak velice náročné vstoupit na strojírenský trh, avšak novou konkurencí mohou být obchodní závody, které jsou zavedené na jiném trhu a na trh strojírenský se rozhodnou diverzifikovat. Pro tento obchodní závod to může znamenat ztrátu podílu na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

V případě dodavatelů záleží na tom, zda má obchodní závod málo, ale důležitých dodavatelů, kteří si mohou dovolit určovat cenu a kvalitu. Nebo více drobných dodavatelů, kteří pokud se nespojí, nemají vyjednávací sílu.

MEZ Stroje se této konkurenční části může z větší části vyhnout protože, většinu součástek, a součástí pro sestavení strojů si vyrábí sám. Dodavatelé poskytující materiály příliš velkou vyjednávací schopností nedisponují.

Tab. 3.7 Struktura dodavatelů

Dodavatel	Sortiment
FERONA Olomouc	hutní materiál, spojovací materiál
ZEKOF Loštice	hutní materiál
SIEMENS Elektromotory Mohelnice	elektromotory
STS Šumperk, slévárna Zábřeh	odlitky
FESTO Praha	pneumatické prvky
ZVL	ložiska
POLTRADE Mohelnice	ložiska
BONDY Brno	ozubená kola
FEROPOL Valašské Meziříčí	dural, barevné kovy
VOESTALPINE Vyškov	profily
ALUKONIG STAHL Znojmo	silnostěnné profily

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla odběratelů

Naopak vyjednávací síla odběratelů je velmi vysoká, a to z toho důvodu, že závod má jen několik odběratelů v kategorii strojů a strojních zařízení. Pokud by o některého z hlavních odběratelů přišel, obrat firmy by se razantně změnil. Odběratelé o této výhodě vědí, a z toho důvodu někteří také využívají například špatnou platební morálkou.

Tab. 3.8 Odběratelé strojů a strojních zařízení

Odběratel
ELMOTEC-STATOMAT SRN
FRITSCH SRN
SMS Meer, SRN
LEROY SOMMER Francie
SMS Eumuco SRN
SIEMENS Mohelnice
SIEMENS Frenštát
SIEMENS Drásov
M.L.S. Olomouc

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro závod je z hlediska objemů výroby nejdůležitější výroba strojů pro výrobu elektromotorů a dalších strojních zařízení, která tvoří zhruba 80% produkce závodu. Nejvýznamnějším zákazníkem je zahraniční odběratel Statomat.

Možnost substitučních výrobků

Závod se zabývá zakázkovou výrobou, tedy vyrábí dle přání zákazníka. Což je velkou výhodou proti hrozbě substitutů. Jediným omezením výroby je velikost, pokud by zákazník požadoval příliš velké zařízení, na které výroba není zařízena.

Stávající konkurence

Závod se zaměřuje na produkci pro navijárenské technologie pro elektromotory a generátory, manipulace k těmto technologiím, v oboru jednoduchých převodovek a v kooperační výrobě náročných strojírenských dílců a strojních skupin. Konkurenci tedy lze rozdělit do dvou skupin a to, na výrobu strojů pro výrobu elektromotorů a strojních zařízení, na výrobu převodovek.

V kategorii výroby strojů nemá na českém trhu přímou konkurenci. V České republice se nenachází jiná firma zaměřující se stejným směrem jako MEZ STROJE. Potenciální konkurenci bychom našli pouze v zahraničí. Avšak v případě výroby ostatních strojů, klasické strojařské práce má závod konkurenci doslova „na každém rohu“, v podobě jakéhokoli strojírenského závodu.

Výroba převodovek jako druhá kategorie výroby je klasickou strojírenskou činností, kterou může zastávat mnoho dalších výrobců. Tato výroba je spíše druhotnou činností

závodu, ve které by se dalo ještě mnohé vylepšovat. Díky výrobnímu programu MEZ STROJE je výroba odlišná od jiných tuzemských výrobců, čímž si méně konkurují.

Nepřímou konkurencí by mohly být závody vyrábějící jednoúčelové stroje, například:

- Deimos, s.r.o.,
- Enetex Technology s.r.o.,
- Kovosvit Mas a.s.

b) Interní analýza

Cílem interní analýzy by mělo být odhalení silných a slabých stránek společnosti.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technologický rozvoj velmi intenzivně napomáhá k vytváření konkurenčních výhod společnosti. Společnost se snaží o základní technologický výzkum, tedy o vývoj nových technologií a zařízení. Pokud bychom měli zhodnotit přístup společnosti k rozvoji, tak by to byl spíše defenzivní přístup:

- zlepšování existujících výrobků a výrobních procesů,
- tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur,
- reakce na okolí společnosti.

Společnosti se daří vyvíjet nové navíjecí mechanismy, a otočné upínací vozíky. Díky vývoji roste také odborná kvalifikace zaměstnanců. Do budoucna se podnik snaží a plánuje aktivitu výzkumu a vývoje rozšířit.

Marketingové a distribuční faktory

Podnik dodává převážně stálým zákazníkům, kteří mají své specifické požadavky, nemusí mít tedy nějak zvláště vyvinuté marketingové funkce.

Faktory výroby a řízení výroby

Výroba společnosti je schopna flexibilitnosti vůči požadavkům zákazníka, avšak není příliš hospodárná. Zařízení i budovy jsou zastaralé a opotřebované, vnikají tím vyšší výrobní náklady, vyšší spotřeba energií a spotřeba práce na opravy a údržbu.

Faktorem výroby je také kvalita výstupů, které se společnost snaží postupně dosáhnout certifikací a celkovým zavedením systému kvality normu ISO 9001.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Výrobní společnost jako takový, je „zavedenou firmou“ u zákazníků, ale jeho minulost jako státního podniku nepřináší firmě příliš prestižní vzhled moderně vyhlížející firmy. Původní státní podnik, nebyl veden s dlouhodobým výhledem ke zlepšování, spíše byl tzv. „udržován při životě“.

V návaznosti na tuto minulost by se měl obchodní závod k situaci postavit co nejvíce otevřeně a pokusit se z původního těžkopádného výrobního závodu vytvořit moderní závod perspektivní pro budoucnost.

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční faktory se nejlépe zajistí pomocí finanční analýzy (příloha č. 1), která patří k významným nástrojům finančního řízení, kdy hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí. Použity jsou:

- poměrové ukazatele rentability,
 - zadluženosti,
 - likvidity a
 - řízení aktiv.
- Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nám ukazují míru zisku závodu. Ukazatel rentability tržeb zobrazuje ziskovou marži závodu. V ideálním případě by hodnota tohoto ukazatele měla být stoupající, což se v tomto případě říci nedá (tab. 3.9). Hodnota rentability tržeb spíše klesá v meziročním srovnání.

Tab. 3.9 Rentabilita tržeb

ROS	
2009	13%
2010	-29%
2011	6%
2012	2%
2013	0,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel rentability aktiv měří výkonnost jinak také produkční sílu závodu. Je ukazatelem tvorby zisku využitím majetku závodu, nezávisle na tom, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. U rentability aktiv je opět klesající tendence, což není příliš přívětivá situace (tab. 3.10).

Tab. 3.10 Rentabilita aktiv

ROA	
2009	9%
2010	-15%
2011	24%
2012	7%
2013	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

- Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti ukazuje, v jakém rozsahu jsou podniková aktiva financována z cizích zdrojů. Doporučená hladina tohoto ukazatele je 30%-60%. Závodu se podařilo z mírně převyšujících hodnot se v posledním zúčtovacím období dostat na horní hranici doporučených hodnot. Tato informace je pro závod pozitivní zprávou (tab. 3.11).

Tab. 3.11 Celková zadluženost

Celková zadluženost	
2009	6%
2010	89%
2011	72%
2012	76%
2013	60%

Zdroj: Vlastní zpracování

- Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost závodu hradit své závazky. Konkrétně běžná likvidita nám udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobá cizí zdroje závodu. Hodnota by měla nabývat velikosti 1,5-2,5. Jak je v tabulce (3.12) viditelné hodnota ukazatele běžné likvidity značně převyšuje doporučenou hodnotu.

Tab. 3.12 Běžná likvidita

Bežná likvidita	
2009	6,0557
2010	3,5606
2011	3,8116
2012	4,2346
2013	12,4159

Zdroj: Vlastní zpracování

- Ukazatele řízení aktiv

S pomocí ukazatelů řízení aktiv můžeme zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v poměru k hospodářským aktivitám závodu.

Ukazatele obratu máme dvojího druhu a to, v podobě obratu a doby obratu. Obrat měří, kolikrát za rok se daná položka využije v závodu. (tab. 3.13)

Tab. 3.13 Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv		
2009	0,500073	krát
2010	0,509677	krát
2011	3,368984	krát
2012	2,813779	krát
2013	2,587534	krát

Zdroj: Vlastní zpracování

c) SWOT analýza

Na základě provedené externí analýzy popsané v předchozí kapitole bylo zjištěno, že hlavními příležitostmi závodu je:

- ekonomická stabilita v zemích eurozóny,
- neustálé zlepšování stavu české ekonomiky po ekonomické krizi,
- dobré vztahy s německými partnery,
- umělé oslabení koruny,
- nárůst tržeb průmyslu,
- nízká konkurence na českém trhu.

Hlavní hrozby:

- silní odběratelé,
- vysoké nároky na certifikaci normami ISO,
- nestabilní politická situace v zemi,
- inflace.

Pomocí provedené interní analýzy se podařilo identifikovat následující silné stránky závodu:

- specializace na kusovou výrobu,
- vývoj produktů, dle potřeb zákazníka,
- pověst zavedené firmy.

Slabé stránky závodu:

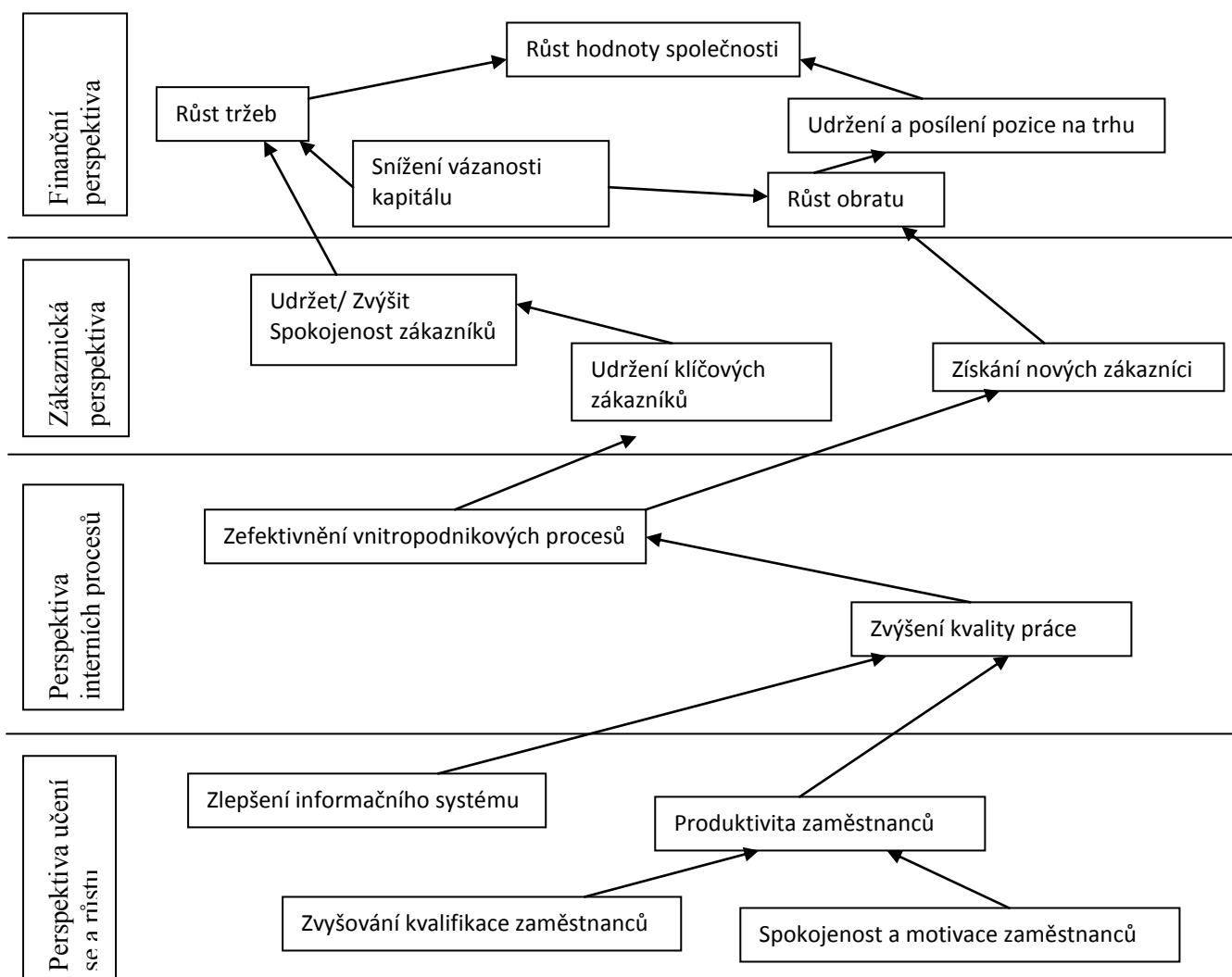
- poměrně staré výrobní zařízení, vybavení budov,
- obtížná nahraditelnost některých zaměstnanců, zejména vedoucích pracovníků,
- nízká propagace.

d) Stanovení strategie

Z údajů zjištěných v předchozích částech lze odvodit podnikovou strategii a sestavit stručnou strategickou mapu (obr. 3.4). Podle Porterovy typologie strategií je zdá se nejvhodnější pro závod strategie cílené diferenciaci. A to z důvodu kusové výroby, zaměřené na požadavky zákazníka a ne na nízké náklady.

Reálnou strategií závodu bude nejspíše zlepšit svoji pozici na tuzemském i zahraničním trhu díky snaze o zlepšení technologických znalostí při výrobě, dosažení vyšších tržeb a vytvoření nových pracovních příležitostí díky rostoucí aktivitě ve výzkumu a vývoji. Tím vším závod přispěje k cílům exportní strategie v rámci strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR.

Obr. 3.4 Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Finanční perspektiva

První z perspektiv BSC, je finanční perspektiva. Vzhledem k tomu, že závod v roce 2010 měnil majitele, ze státního podniku se stala společnost s ručením omezeným, zohledníme finanční ukazatele, jak státního (příloha č. 2) tak s ručením omezeným (příloha č. 1).

Pro společnost se jeví jako nejvhodnější strategie růstu případně udržení. Manažeři podniku mají přání udržení se na trhu, ale podnik má za určitých podmínek potenciál dalšího růstu. Ve fázi růstu se od závodu očekává růst investic do kapitálu na výzkum a vývoj, udržení si svého tržního podílu a jeho zvyšování a hlavně růst prodeje. Společnost by se tedy měla zaměřovat zejména na růst hodnoty společnosti, prosazuje se zde zejména snaha o zvyšování obrátu a tržeb.

Jak již bylo zmíněno, cílem ve finanční perspektivě je růst hodnoty společnosti a další cíle na něj navazující.

Pro zobrazení finanční perspektivy použijeme výkazů firmy MEZ STROJE z roku 2009-2013 (příloha č. 3-12) a výkazů s. p. MEZ Mohelnice z roku 2007-2009 (příloha č. 13-18), a také opět finanční analýzu.

a) Cíl růstu obratu

Prvním cílem, na který se práce zaměřuje je obrat, který přispívá k růstu hodnoty společnosti. Měřítkem tohoto cíle je obrat celkových aktiv zjištěn pomocí analýzy poměrových ukazatelů zobrazené v příloze č. 1. Jak je z následující tabulky (3.14) vidět obrat byl nejvyšší v roce 2011 a od této doby postupně klesá, což není dobrým znamením pro firmu. Snahou společnosti by mělo být neustálé zvyšování obratu aktiv.

Tab. 3.14 Obrat celkových aktiv

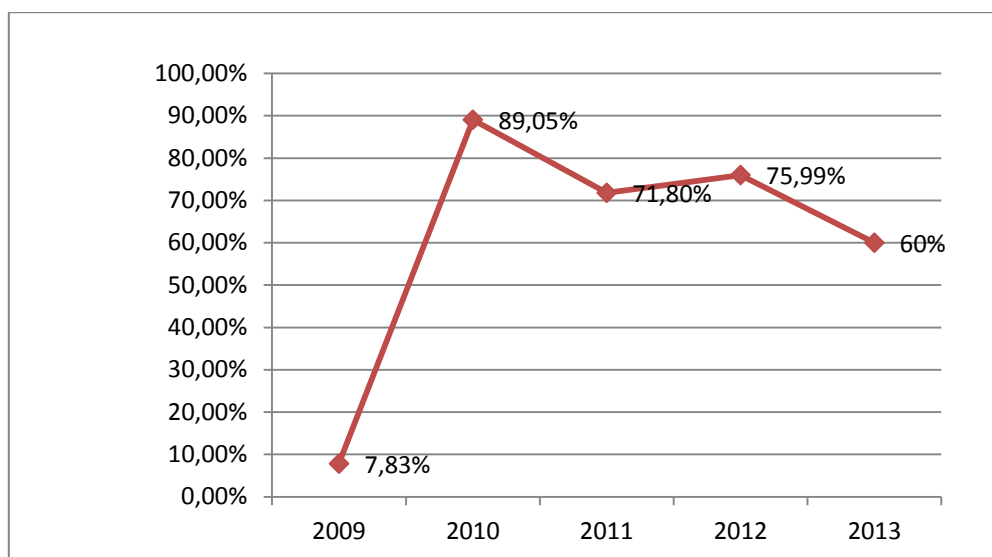
Obrat		
2009	0,500073	krát
2010	0,509677	krát
2011	3,368984	krát
2012	2,813779	krát
2013	2,587534	krát

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Cíl snížení vázanosti kapitálu

K dosažení hlavního cíle závodu tedy zvýšení hodnoty společnosti, je potřeba snížení nákladů kapitálu. Ke zjištění nákladů kapitálů je využito měřítko vertikální analýzy struktury rozvahy společnosti. Kapitál závodu poskytli investoři, kteří jej chtějí zhodnotit. Podíváme-li se na následující graf 3.1, je nám jasné, kolik procent kapitálu bylo v jednotlivých letech z cizích zdrojů. V roce 2009 byl podíl cizích zdrojů nejmenší, avšak v té době závod ještě nebyl odkoupen výrobní závod. Od roku 2010, kdy přešel do rukou MEZu STROJE, s. r. o. výrobní závod a kdy byla výše cizího kapitálu největší, se postupně daří závodu toto zatížení snížit a tím i snížit náklady kapitálu.

Graf 3.1 Výše cizích zdrojů v jednotlivých letech

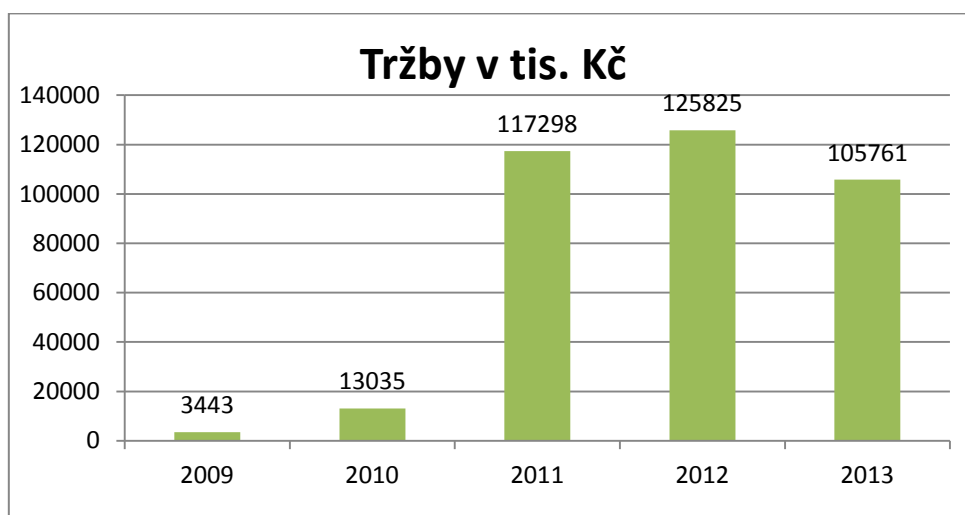


Zdroj: Vlastní zpracování

c) Cíl růstu tržeb

Cílem v rámci finanční perspektivy je také růst tržeb. Z následujícího grafu je vidno, že společnosti se doposud nejlépe vedlo v roce 2012, kdy se celkové tržby pohybovaly nad hranicí 125 mil. korun. V loňském roce tržby klesly na hranici 105 mil. korun a to z důvodu menšího počtu objednávek.

Graf 3.2 Tržby v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Měřítkem pro růst tržeb je nejlépe zvolit rentabilitu tržeb (ROS) viz tabulka (3.15), která je vypočtena v rámci finanční analýzy poměrových ukazatelů.

Tab. 3.15 Rentabilita tržeb

ROS	
2009	13%
2010	-29%
2011	6%
2012	2%
2013	0,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

d) Růst hodnoty společnosti

Jako další měřítko pro zjištění situace závodu je použit bankrotní model IN05, který je souhrnným indexem pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Podobně jako Altmanův index se index IN05 skládá z několika dílčích součástí - koeficientů, které se zabývají specifickými oblastmi finančního řízení společnosti. Klíčem k celkovému hodnocení firmy je pak vhodné nastavení vah těchto koeficientů viz vzorec (3.1).

$$\begin{aligned}
 \text{IN05} = & 0,13 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + \\
 & + 0,09 \cdot \frac{\text{Oběžná aktiva}}{(\text{Kr.závazky} + \text{Kr.bankovní úvěry})}
 \end{aligned} \tag{3.1}$$

Výsledky IN05 mohou vyjít v těchto hodnotách:

- IN > 1,6: Společnost tvoří hodnotu,
- IN < 0,9: Společnost hodnotu netvoří (ničí)
- IN mezi hodnotami 0,9 a 1,6: tzv. „šedá zóna“.

Tab. 3.16 Výpočet IN05 pro firmu MEZ STROJE s.r.o. v letech 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
0,13.A/CK	1,6601	0,1460	0,1811	0,1711	0,1687
0,04.EBIT/NÚ	0,0000	-1,6200	0,8535	0,2315	0,1309
3,97.EBIT/A	0,3565	-0,5784	0,9522	0,2808	0,1878
0,21.V/A	0,1050	0,1070	0,7075	0,5909	0,5434
0,09.OA/(KZ+KBU)	0,5450	0,3205	0,3430	0,2944	0,4596
Index IN05	2,6666	-1,6249	3,0373	1,5687	1,4903

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky (3.16) lze usoudit, že hodnota indexu se markantně mění, zatím co v roce 2011 byla hodnota nad hranicí 3 a vytvářela velkou hodnotu. V posledním roce 2013 je pod hranicí 1,6 nachází se tedy v šedé zóně. Je vidět, že se společnosti dařilo, ale postupně svoji jistotu ztrácí a nastává doba, kdy by měl vytvářet silnou konkurenční výhodu.

Veškeré údaje zkresluje hlavně fakt, že hlavní odběratel STATOMAT má špatnou platební morálku, z čehož vyplívají nezaplacené pohledávky ve výši zhruba 30 mil. Kč. Pokud by společnost tento problém odstranila, veškeré ukazatele by znázorňovaly vstřícnější hodnoty.

e) Zhodnocení finanční situace státního podniku

Při provedení finanční analýzy původní firmy MEZ Mohelnice s. p. za roky 2007-2009, bylo dosaženo následujících výsledků.

Ve vertikální analýze bylo zjištěno, že převážnou část celkových aktiv tvoří oběžná aktiva, která mají ve všech letech více jak 50% podíl. Na těchto oběžných aktivech mají vždy převážný podíl krátkodobé pohledávky a zásoby. Na celkových pasivech měl největší podíl vlastní kapitál, který se v následujících letech zvyšoval, čímž firma snižovala své závazky.

Výsledné hodnoty rentability byly v roce 2007 a 2008 v kladných číslech, i když ne příliš vysokých. A v posledním roce šly hodnoty do záporných čísel.

Společnost byla ve sledovaném období 2007 – 2009 nejúspěšnější v prvních dvou letech, kdy měl nejvyšší výsledek hospodaření. To bylo způsobeno především větším počtem zakázek. V roce 2009 měl společnost méně zakázek, což bylo s největší pravděpodobností způsobeno celosvětovou hospodářskou krizí a úpadkem mnoha odběratelských obchodních závodů.

f) Zhodnocení finanční situace společnosti

Celkově lze tedy zhodnotit finanční perspektivu tak, že obchodní závod spíše než by zvyšoval svoji produktivitu a tržby tak pozvolna klesá. Hlavní důvod zastává, jak již bylo zmíněno, hlavní odběratel závodu. Ve srovnání s předcházejícím obdobím závodu, kdy byl státním podnikem, je situace horší, i když se s. p. také potýkal s platební morálkou zákazníka. Překážkou je také fakt, že stát si ponechal ve vlastnictví pozemky a budovy. Současný závod je tak povinen platit nájemné z těchto nemovitostí. Z tohoto důvodu bude jistě také cílem podniku nemovitosti odkoupit či nalézt jiné působiště.

Za předpokladu, že si závod chce hlavního zákazníka udržet, bylo by nejvhodnější s jeho zástupci vyjednávat a sepsat smlouvu s určitými podmínkami sankcí, v případě že odběratel nebude dodržovat lhůty.

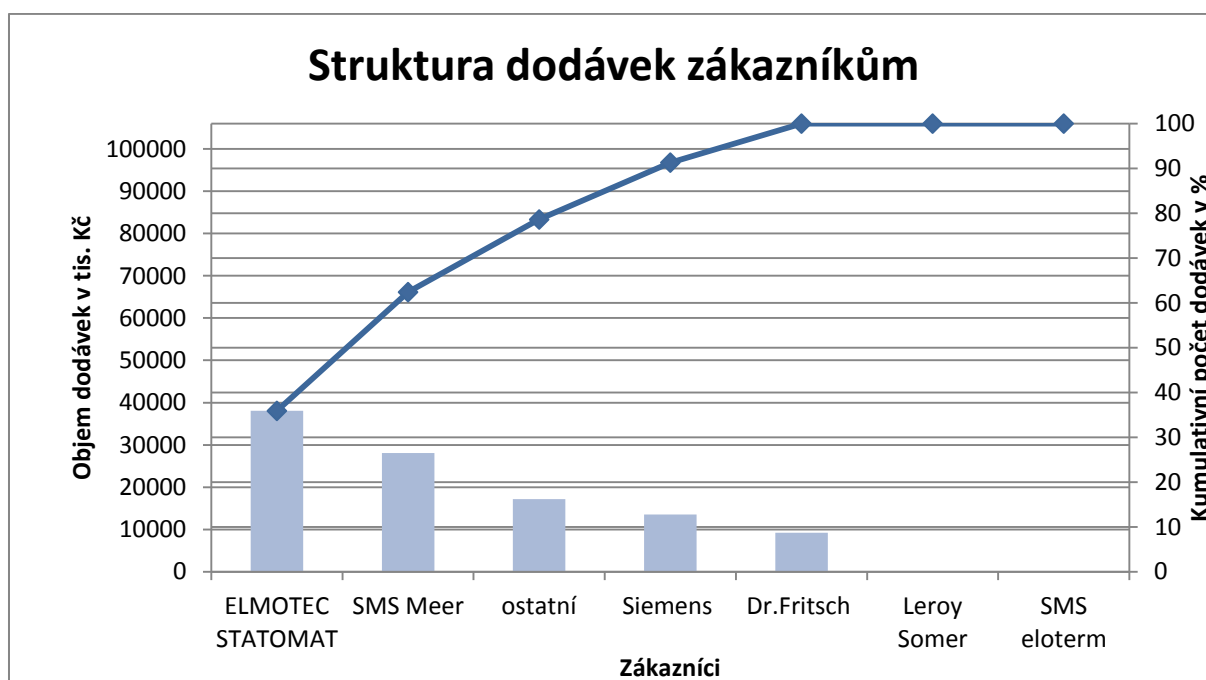
3.2.3 Zákaznické perspektiva

Při stanovení měřítek zákaznické perspektivy je třeba vycházet z charakteristiky trhu, na němž firma působí. Pro tento strojírenský závod je možné definovat v zásadě dva druhy trhů, na nichž působí. Jde jednak o trh se stroji pro výrobu elektromotorů a stroji všeobecného použití a také trh s převodovkami. Každý z těchto trhů má svá specifika, kterých si manažeři musí být vědomi při snaze je oslovit a zaujmout.

a) Stávající zákazníci

V první řadě bude v rámci této perspektivy nejdůležitějším měřítkem struktura stávajících zákazníků, která bude zobrazena pomocí Paretovy (ABC) analýzy (graf 3.3).

Graf 3.3 Paretova analýza zákazníků společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu patrné, největšími odběrateli jsou ELMOTEC STATOMAT a SMS Meer. Dohromady zastávají přes 60% produkce společnosti. Společnost v rámci zkoumání objemu dodávek nerozděluje zákazníky dle trhu, proto jsou všichni zákazníci zobrazováni v jednom grafu. Je však známo, že hlavní odběratelé jsou odběrateli strojů pro výrobu elektromotorů a strojních zařízení. Výroba a oprava převodovek zastává malou část produkce společnosti. Odběratele této produkce najdeme v grafu (3.3) pod názvem „ostatní“. Odběrateli převodovek jsou například STROS – Sedlčanské strojírny a VÝTAHY VANĚRKA s.r.o. Duchcov.

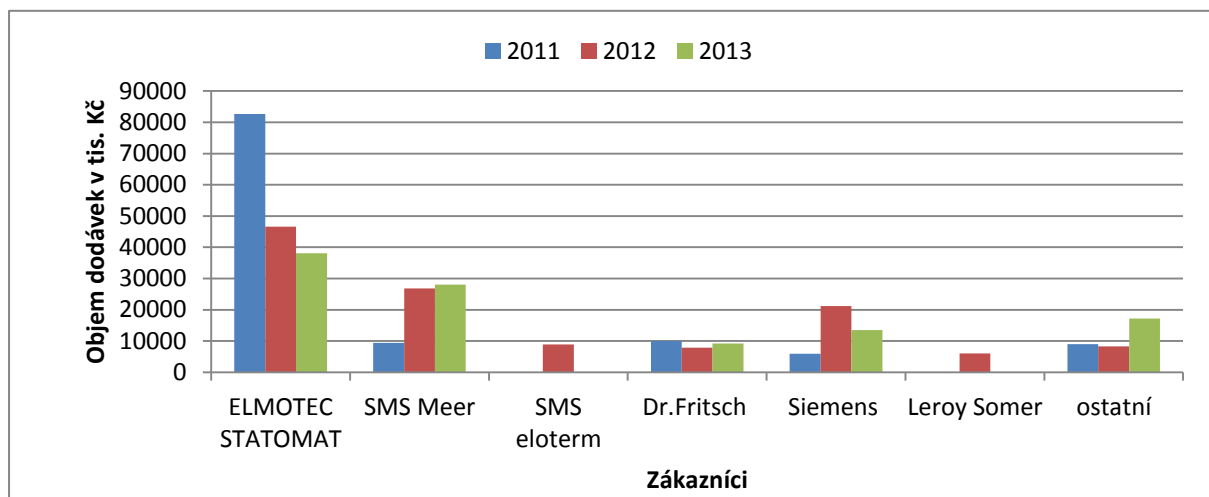
Narušení spolupráce s jedním z hlavních odběratelů by mohlo přinést společnosti problémy v podobě omezení objemu zakázek a nevyužití výrobní kapacity. Je proto velmi důležité s těmito odběrateli vycházet co nejlépe a poskytovat jim neustále nové nabídky, výbornou kvalitu a poprodejní servis.

b) Spokojenost stávajících zákazníků

Aby firma udržela své zákazníky, měla by aktivně sledovat, zda její stálí zákazníci nepřecházejí ke konkurenci, a pokud se tomu tak děje, zjišťovat příčiny jejich odchodu a zároveň se snažit o jejich odstranění.

Následujícím měřítkem zákaznické perspektivy je tedy spokojenost stávajících zákazníků. Jak bylo pomocí pohovoru s manažerem společnosti zjištěno, společnost nijak nezaznamenává spokojenost zákazníků. Avšak na základě struktury zákazníků za poslední 3 roky (graf 3.4) lze odvodit, že jsou spokojeni a nevyhledávají konkurenci, jelikož se struktura příliš nemění.

Graf 3.4 Struktura dodávek za poslední 3 roky



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerem bylo také zmíněno, že společnost nemá příliš reklamací. Reklamace, které od zákazníků přijímá, tak jsou z 99% na převodovky. Bohužel, údaje o reklamacích nejsou oficiálně zaznamenávány, nejsou tedy k dispozici konkrétní čísla.

Konkurovat zahraničním závodům je velmi obtížné, zvláště v rámci nákladových položek. Je tedy nutné si své zákazníky udržet jinými způsoby, než snižováním nákladů a ceny. Velkou výhodou společnosti je montáž strojů přímo u zákazníka. Pokud zákazník požádá, jsou zaměstnanci společnosti schopni dovézt stroj na místo a na místě jej smontovat a zprovoznit, případně zaškolit obsluhu. Další službou, kterou může společnost nabídnout, je vývoj nových řešení pro potřeby zákazníka. V případě, že zákazník potřebuje specifický stroj, konstrukční inženýři jsou schopni jej navrhnout a před vyrobením konzultovat se zákazníkem.

Právě ve vývoji neustále nových řešení je největší potenciál a pravděpodobně největší konkurenční výhoda závodu MEZ STROJE. Bude důležité, aby firma neustále nabízela nové řešení zákazníkům.

c) Noví zákazníci

Pro setrvání a zvýšení podílu na trhu se společnost chce stát dodavatelem technologií pro výrobce elektromotorů do automobilů. Hybridní a elektrické automobily pomalu prorážejí na trh a začínají se vyrábět v běžné výrobě většiny světových producentů automobilů.

Nové zákazníky by také mohla přilákat certifikace ISO 9001, kterou chce společnost podstoupit v nejbližší době.

d) Zhodnocení zákaznické perspektivy

Pokud obecně shrneme zákaznickou strukturu závodu, tak většina celkové produkce putuje do zahraničí. Největšími zahraničními odběrateli jsou firmy z Německa. Bylo by tedy vhodné se zaměřit na zahraniční trhy, zkoumat podmínky zahraničního trhu a pokusit se konkurovat společností zahraničního trhu. Konkurenční výhodou by mohlo zůstat zaměření se na požadavky zákazníka. Konkurenční výhodou by se mohlo také stát zaměření na výrobu pro automobilový průmysl, který má do budoucna velkou perspektivu.

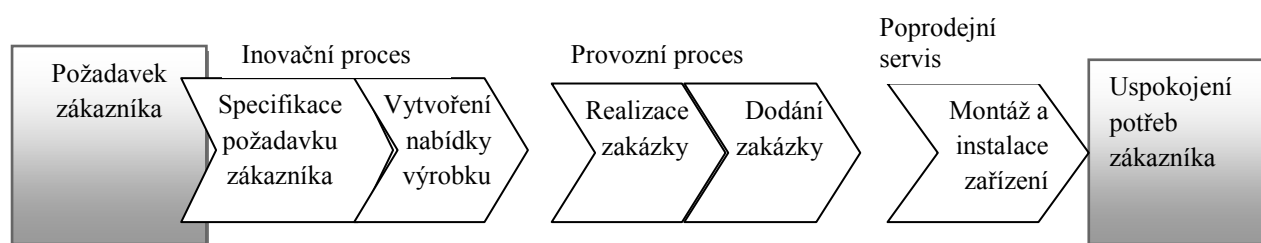
3.2.4 Perspektiva interních podnikových procesů

Každý obchodní závod má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků.

a) Průběh vnitropodnikových procesů

Firma provádí zpracování zakázek dle přání zákazníků (obr. 3.5). Výrobky jsou vyvíjeny dle přání zákazníka. Jedná se především o úpravy rozměrů, složení či konstrukce.

Obr. 3.5 Proces realizace zakázky dle přání zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci inovačního procesu je požadavek zákazníka předán do oddělení technologie a konstrukce, kde jsou vytvořeny výkresy a návrhy sestavení zakázky, které jsou navrženy a diskutovány se zákazníkem. Inovační proces je důkazem výzkumu a vývoje ve společnosti.

Nejnovějšími údaji o výzkumu a vývoji jsou data z roku 2012, kdy bylo na výzkum a vývoj vynaloženo celkem 2,8 mil korun. Tyto peníze byly vynaloženy především na vývoj nového navíjecího mechanismu a otočného upínacího vozíku.

Po schválení návrhu zákazníkem zakázka přechází do provozního procesu, kde je prioritou firmy splnit zakázku v daném termínu. Zakázka je vytvořena ve firemním informačním systému a vytvořené výkresy putují do výroby. Díky informačnímu systému je možno zakázku neustále kontrolovat, v jakém je stádiu výroby. Výroba stroje začíná řezáním materiálu na konkrétní rozměry, dalším upravováním a opracováním až k montáži jednotlivých dílů v stroj. Zákazník může během zpracování nahlédnout do výroby a je rovněž informován o připravenosti dodávky. Jakékoliv odchylky zakázky od sjednaných parametrů jsou se zákazníkem prodiskutovány a poté zapracovány ke spokojenosti zákazníka.

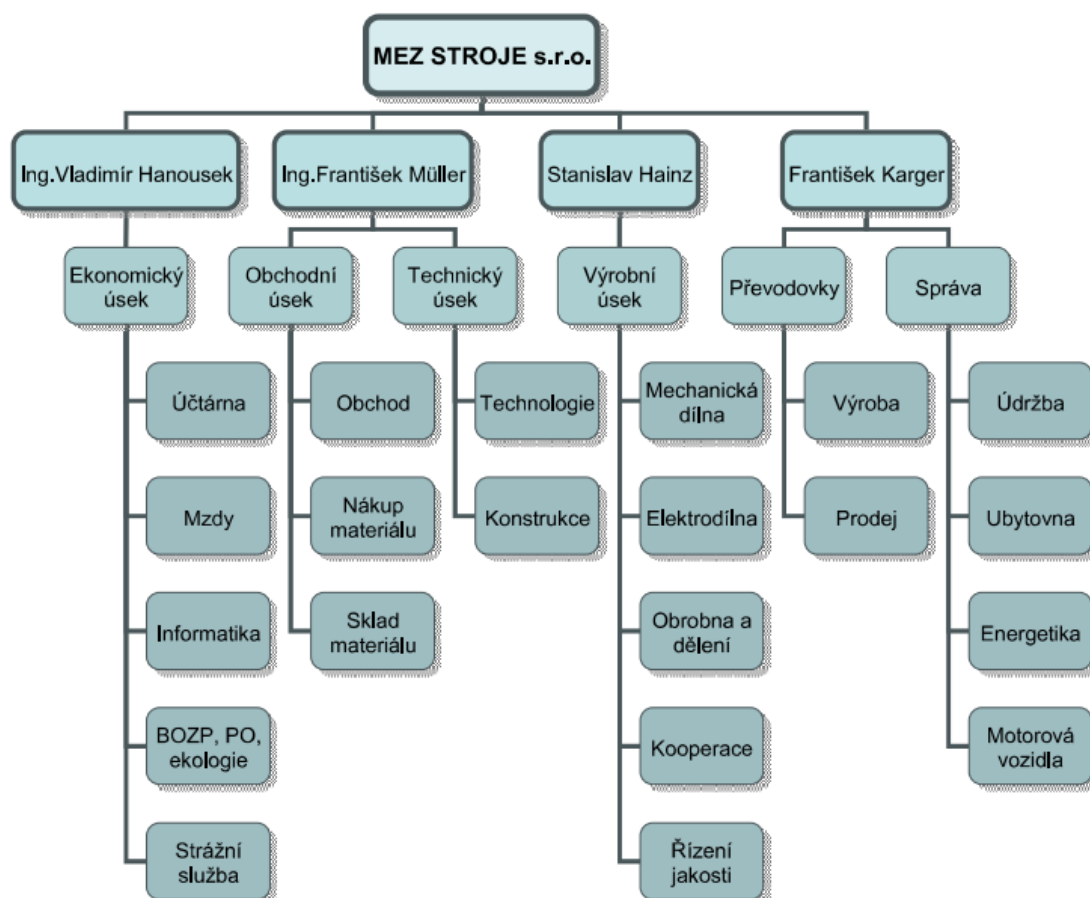
Důraz je rovněž kladen na kvalitu zpracování. Kvalita je posuzována při výrobním procesu tak, aby bylo co nejvíce eliminováno riziko případných reklamací. Při konzultaci a studování závodu bylo zjištěno, že jinak má společnost v oblasti řízení jakosti ještě jisté rezervy. Řízení jakosti jako oblast důležitá pro udržení není ve společnosti dostatečně zažita. Management se však postupně snaží o zavedení systému kvality.

V rámci poprodejního servisu společnost poskytuje, jak již bylo výše zmíněno svým zákazníkům služby ve formě montáže, instalace a seznámení obsluhy se SW.

b) Organizační struktura společnosti

V rámci interních procesů je také důležitá organizační struktura, která ovlivňuje efektivitu procesů. Na obrázku (3.6) je zobrazena organizační struktura celé společnosti. Hlavním vedením společnosti jsou čtyři majitelé a zároveň jednatelé a manažeři společnosti. Každý z nich má na starosti určité oblasti společnosti.

Obr. 3.6 Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva MEZ STROJE s.r.o.

c) Zhodnocení perspektivy

V perspektivě interních procesů by měli manažeři identifikovat kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat výborných výsledků, pokud chtějí realizovat představy cílových zákaznických segmentů. V závodu MEZ STORJE vnitropodnikový proces funguje dobře, ale zavedením certifikace ISO se jistě zlepši celá efektivnost a kvalita procesů. Procesem, který ve společnosti pokulhává, je proces propagace, marketingové činnosti.

3.2.5 Perspektiva učení se a růstu

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách. Lze identifikovat tři základní oblasti této perspektivy: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace zaměstnanců.

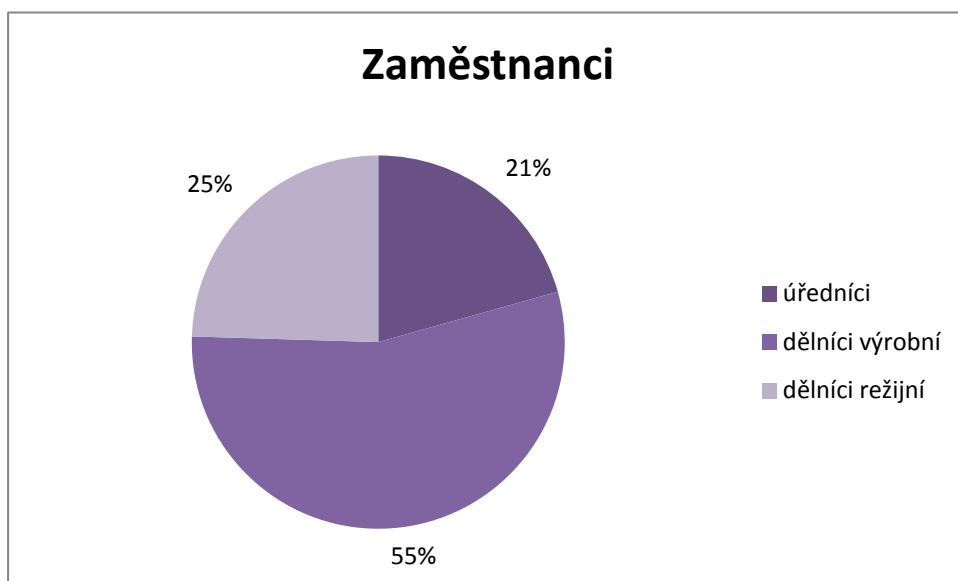
Firma MEZ STROJE s.r.o. je společnost s dlouholetou tradicí strojírenské výroby, která staví na znalostech a dovednostech svých zaměstnanců a jejich loajálním přístupem. Cíle společnosti kladou vysoké nároky na zaměstnance, což by si společnost MEZ STROJE měla uvědomit a věnovat se zaměstnancům ve všech směrech. Stabilní tým kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců je základem pro práci v oboru.

a) Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Pro kvalifikaci zaměstnanců provádí firma potřebná pravidelná školení jako je školení řidičů, školení jeřábníků a vazačů, svářečů, či školení motorových vozíků. Zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců si také společnost slibuje od rostoucí tendence aktivit ve výzkumu a vývoji.

V posledních letech se firma potýkala s vyšší fluktuací zaměstnanců a to z důvodů kolísání zakázek a horší situace na trhu. Současná struktura zaměstnanců je zobrazena v následujícím grafu (3.5), největší část zastávají výrobní dělníci. Z pohledu pohlaví významnou část společnosti zastávají muži, ženy se objevují hlavně v úřednických pozicích. Postupně by také měla firma řešit situace personalistické, tzv. plánování nástupnictví. Věková struktura zaměstnanců, „stárne“ a je potřeba vychovávat nástupce stávajících zaměstnanců v klíčových profesích. Mělo by docházet k cílené identifikaci jejich nástupců uvnitř podniku, případně přijetí nových zaměstnanců a předávání jim know-how, vědomostí a znalostí.

Graf 3.5 Struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

b) Spokojenost a motivace zaměstnanců

V rámci perspektivy učení se a růstu jsou zásadní zaměstnanci společnosti. Měřítkem spokojenosti a motivace zaměstnanců se měl stát dotazník mezi zaměstnanci. Z rozhovoru s manažerem závodu bylo zjištěno, že dotazník by nebyl vypovídající. Dle manažera, který dotazník nedoporučit použít, by dotázaní nezodpověděli žádné odpovědi kladně.

V oblasti motivace zaměstnanců společnost poskytuje zaměstnancům několik benefitů. Mezi zaměstnanecké výhody patří:

- týden dovolené navíc celkově tedy 5 týdnů,
- na Vánoce (500 Kč) a nyní i na Velikonoce (300 Kč) poukázky do marketu,
- v případě nečerpání hodin na návštěvu lékaře měsíčně příplatek za přítomnost v zaměstnání 500 Kč,
- závodní stravování – pro své zaměstnance zajišťuje firma stravování ve vlastním prostředí závodní jídelny prostřednictvím firmy SODEXO a přispívá na obědy ve výši 55 procent,
- příspěvek na penzijní připojištění.

Informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti není nijak obzvlášť zajišťována. Management společnosti není zastáncem názoru, že by zaměstnanci měli disponovat informacemi o budoucím dění podniku. Dle managementu zaměstnancům patří pouze informace vztahující se k jejich pracovní náplni. V rámci interní podnikové sítě mají zaměstnanci s vlastní podnikovou emailovou adresou přístup k elektronickým informacím, které se management rozhodne ventilovat. Ostatní řadoví zaměstnanci jsou informováni pouze prostřednictvím komunikace s nadřízeným.

c) Produktivita zaměstnanců

V závislosti na předchozích dvou cílech by se měla pohybovat i produktivita zaměstnanců, pokud jsou motivováni a dostatečně zaškolení, roste jejich produktivita. Měřítkem produktivity zaměstnanců je zisk na zaměstnance.

$$\text{zisk na zaměstnance} = \frac{EBIT}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (3.2)$$

Tab. 3.17 Zisk na zaměstnance v letech 2009-2013

rok	Zisk na zaměstnance v tis. Kč
2009	x
2010	-33,27
2011	57,33
2012	20,58
2013	12,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky (3.17) je patrné, že v roce 2011 zisk na zaměstnance razantně vyskočil, ale také v následujícím roce rapidně klesl. Cílem závodu by tedy mělo být zvýšení produktivity.

d) Zlepšování informačního systému

Společnost využívá systémů od firmy SAP, hlavními systémy jsou ERP a CRM systém. Jak již bylo zmíněno, společnost získala dotaci na projektový záměr Školící středisko, v rámci kterého se zřizuje nový ERP a CRM systém. Informovanost zaměstnanců, ale neustále zaostává.

e) Zhodnocení perspektivy

Perspektiva učení se a růstu je základním kamenem pro změny a strategické cíle ostatních perspektiv. Základním klíčem úspěchu jakékoliv společnosti jsou zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a loajální není pochyb, že odvádějí práci, jak nejlépe umí. Roste produktivita, efektivnost a tím i výnosy. Problémem společnosti MEZ STROJE, s.r.o. je motivace a zapojení zaměstnanců. Kromě benefitů zaměstnanci nejsou příliš motivováni k práci a případným nápadům na zlepšení. Dle mínění zaměstnanců firma pouze přežívá. I přes snahu vedení podniku o obnovování informačních systémů a vytvoření školicího střediska je informovanost zaměstnanců o budoucím fungování závodu minimální.

3.3 Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti

Pomocí metody BSC a jednotlivých perspektiv této metody bylo analyzováno fungování obchodního závodu MEZ STROJE, s.r.o. Z analýzy a konzultací s manažerem podniku lze vyvodit, že závod je prozatím dostačující, ale pokud chce podnik fungovat do budoucna, měl by uskutečnit mnoho změn.

Jednou z konkurenčních výhod společnosti je dlouhodobé udržování stabilních odběratelsko-dodavatelských vztahů. Firma se orientuje hodně na export do zahraničí hlavně

do Německa. Asi 70 % objemu produkce společnosti putuje do Německa. Největší podíl na exportu mají společnosti:

- Elmotec-Statomat,
- SMS Meer,
- Dr. Fritsch.

Dále firma působila v roce 2012 také na francouzském trhu, ale zakázky od těchto odběratelů se zdály spíše jednorázovou záležitostí, v roce 2013 francouzský odběratel neučinil žádné objednávky. Velký potenciál představuje plánovaný vstup na trh automobilového průmyslu.

Konkurenční prostředí společnosti se dělí do více segmentů. Vzhledem k tomu, že se žádný z výrobců v České republice nezabývá výrobou strojů pro výrobu elektromotoru, nemá společnost v tomto segmentu na českém trhu konkurenci. Je tedy jakýmsi monopolem na trhu, ale bohužel tohoto postavení málo využívá. Druhým segmentem je tradiční strojírenská výroba strojů podle zadání zákazníka. V tomto ohledu tvoří konkurence veškeré strojírenské firmy působící na českém trhu. Je tedy zájmem společnosti, aby vytvořila marketingovou strategii, v níž využije referencí stávajících významných odběratelů. Posledním segmentem je konkurence na trhu s převodovkami. Díky specifickým parametrům převodovek vyráběných společnostmi MEZ Stroje si společnost nekonkuruje s podobně zaměřenými společnostmi. Jak již bylo výše zmíněno, dalším segmentem na který se společnost chystá, je výroba elektromotorů pro automobilový průmysl. Než však vstoupí na tento trh, měla by si vytvořit strategii a strategický plán. V tomto oboru roste velká konkurence a je vhodné se před vstupem řádně připravit.

Jako největší konkurenční výhodou podniku lze vyhodnotit dlouholetou zkušenost v oboru, flexibilitu při jednání se zákazníky a zkušenost pracovníků. Díky těmto charakteristikám společnost nabízí svým zákazníkům právě takový produkt, který zákazník žádá. Nevýhodou podniku je zastarávání jak strojů, tak procesů řízení. Pro získání nových zákazníků se zdá nízká úroveň marketingové komunikace. Díky těmto negativním skutečnostem společnosti uniká možnost zvýšení objemu zakázek a získání nových odběratelů.

4 Shrnutí situace a návrhy

Tato část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení situace společnosti na základě předchozích zjištění a na základě těchto zjištění uskutečněné návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

4.1 Shrnutí

Obchodní závod MEZ STROJE, s. r. o. je pokračovatelem zavedené strojírenské výroby. Předmětem výroby tohoto závodu jsou zejména stroje na výrobu elektromotorů, tradiční stroje dle přání zákazníka a také v menší míře výroba a oprava převodovek.

V úvodu aplikační části byla tato firma stručně charakterizována a bylo provedeno zhodnocení aktuálního stavu závodu pomocí strategické analýzy, dle které byla stanovena strategie závodu a navrženy strategické cíle závodu. Pro lepší přehlednost vzájemných vazeb mezi jednotlivými cíli, byla nakreslena strategická mapa, kde byly vazby znázorněny.

Následovala analýza metody BSC. Analýza se týkala všech čtyř oblastí BSC – finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Finanční perspektiva byla zkoumána pomocí finanční analýzy a různých finančních ukazatelů jako je model IN05. Zákaznická perspektiva byla především zaměřena na zákaznickou strukturu a spokojenost zákazníků. Perspektiva interních podnikových procesů se skládá ze tří hlavních částí – inovačního, procesního a poprodejního procesu. V současti s inovačním procesem byla zmíněna snaha závodu o růst angažovanosti ve výzkumu a vývoji. Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance a vybudování takových podmínek, aby podnikové klima bylo pro všechny natolik příznivé, že podnik bude dosahovat těch nejlepších výkonů.

Na základě těchto poznatků a na základě konzultací s manažerem podniku byly shrnuty základní strategické cíle závodu s jejich měřítky (tab. 4.1). Po navržení strategických cílů je potřeba navrhnout měřítka, dle kterých je po čase hodnoceno dosažení strategických cílů. Umožňují sledovat, do jaké míry bylo cílů dosaženo. Existují dva druhy měřítek:

- kvantitativní – vyčíslitelná,
- kvalitativní - obecně vyjádřená.

Měřítka navržená v této práci byla stanovena pro potřeby diplomové práce, pro zjištění konkurenceschopnosti podniku. Je samozřejmé, že firma pokud bude chtít využít tuto metodu tak využije měřítka, která budou pro společnost přijatelná a dostatečně vypovídající do budoucna.

Tab. 4.1 Strategické cíle

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko
Finanční perspektiva	Růst hodnoty společnosti	IN05
	Růst tržeb	ROS
	Růst obratu	Obrat celkových aktiv
	Snížení vázanosti kapitálu	Vertikální analýza rozvahy
Zákaznická perspektiva	Udržení klíčových zákazníků	Paretova analýza (objem tržeb jednotlivých zákazníků)
	Udržet spokojenost zákazníků	Reklamace
	Získat nové zákazníky	Zaměření se na nový segment
Perspektiva interních podnikových procesů	Zefektivnění vnitropodnikových procesů	Investice do výzkumu a vývoje
	Zvýšení kvality	Zavedení ISO
Perspektiva učení se a růstu	Zlepšení informačního systému	Míra dostupnost strategických informací
	Produktivita zaměstnanců	Zisk na zaměstnance
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Splnění plánu vzdělávání
	Spokojenost a motivace zaměstnanců	Průzkum spokojenosti - dotazník

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Návrhy a doporučení

Po zhodnocení situace společnosti bylo dospěno k závěru, že pokud chce společnost nadále působit na trhu a ne pouze přežívat měla by udělat několik změn.

Vedení společnosti by si v první řadě mělo stanovit hlavní strategii, dle které se bude v budoucnosti ubírat. Management má sice představu o cestě, kterou se chce ubírat, ale tato představa není nijak oficiálně uveřejněna, či známa vlastním zaměstnancům. Právě zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu na trhu.

Hlavním předpokládaným cílem společnosti je růst hodnoty společnosti, díky níž by dosáhla i větší konkurenceschopnosti na trhu. V následujících podkapitolách jsou zhodnoceny jednotlivé perspektivy BSC.

4.2.1 Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy bylo zjištěno, že pokud by závod neměl problémy s platební morálkou hlavního odběratele, jeho finanční situace by se razantně zlepšila. Strategické cíle a jejich měřítka s cílovými hodnotami finanční perspektivy (tab. 4.2) jsou nejvyšším stupněm důsledků jednání v ostatních perspektivách.

Tab. 4.2 Strategické cíle finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Předpokládaná cílová hodnota
Růst hodnoty společnosti	IN05	IN05 = 1,6
Růst tržeb	ROS	ROS = 3%
Růst obratu	Obrat celkových aktiv	Udržovat kolem hodnoty 3
Snížení vázanosti kapitálu	Vertikální analýza rozvahy	Cizí zdroje < 50% kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování

Vázanost kapitálu je vysoká, 60% kapitálu je z cizích zdrojů. Pokud by se závodu podařilo dostat podíl cizích zdrojů pod 50%, byl by to velký úspěch a také úspora finančních prostředků. Jak bylo zmíněno manažerem „pokud by zákazníci dodržovali platební morálku, podnik by disponoval minimem kapitálu z cizích zdrojů“. Pro snížení vázanosti kapitálu je tedy nutné začít u zákazníka a přinutit zákazníka k řádné platební morálce.

Celkový obrat aktiv není nejvyšší, ale také ani nejnižší v posledním roce to byla hodnota 2,59. Pro závod by bylo nejvhodnější tento stav udržovat a mírně zvyšovat asi ideální hodnotou obratu by byla hodnota kolem 3.

Tržby závodu kolísají nad hladinou 100 mil. korun, což je pro závod přívětivou informací, ale rentabilita tržeb klesá, na rozdíl od klasické stoupající tendence. Snahou závodu by tedy mělo být rentabilitu zvyšovat na 3% a to pomocí hospodárnějšího řízení podniku a snižování nákladů. Pokud by se podniku podařilo snížit kapitál z cizích zdrojů, snížily by se i náklady na kapitál.

Z hlediska tvorby hodnoty má závod v posledních třech letech mírně klesající tendenci. Ideálním případem by bylo, kdyby pomocí ostatních strategických cílů byla hodnota závodu zvýšena alespoň na hodnotu indexu IN05 1,6.

4.2.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě byla klíčovým cílem spokojenost zákazníků. Měřítkem tohoto cíle byl zvolen objem tržeb jednotlivých zákazníků a reklamace (tab. 4.3). Vzhledem k tomu, že podnik nevede evidenci reklamací, nebyla možnost konkrétního zhodnocení spokojenosti dle reklamací.

Tab. 4.3 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Předpokládaná cílová hodnota
Udržení klíčových zákazníků	Paretova analýza (objem tržeb jednotlivých zákazníků)	Udržení či zvýšení tržeb od zahraničních zákazníků
Udržet spokojenost zákazníků	Reklamace	Není k dispozici
Získat nové zákazníky	Zaměření se na nový segment	

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučením pro závod je tedy zavedení systému, který by zajišťoval zpětnou vazbu mezi závodem a zákazníkem, aby bylo patrné, s čím zákazník byl a nebyl spokojen. Díky zavedení systému získávání informací od zákazníka například dotazníkem, může závod získat nové nápady a příležitosti pro zlepšení výrobků a vnitropodnikových procesů.

Péči o stávající zákazníky a aktivní vyhledávání nových odběratelů má ve firmě na starost pouze jeden člověk. Bylo by vhodné v této oblasti zapojit více osob a vytvořit marketingovou strategii, aby bylo možné přilákat nové zákazníky a připravit se na vstup do nového segmentu. Jediným kanálem, z kterého by se mohl potenciální zákazník o společnosti dozvědět, jsou webové stránky podniku. Například účast na veletržních akcích by byla pro firmu hodně přínosná.

Vzhledem k tomu, že problémovým zákazníkem je klíčová společnost ELMOTEC STATOMAT, která zastává největší počet zakázek pro závod, je v zájmu obou firem, aby se dohodly na přijatelných platebních podmínkách. Vyjednávání jistě nebude jednoduché, ale závodu by to velice prospělo, pokud by firma ELMOTEC STATOMAT platila včas své závazky.

4.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Závod se snaží co nejvíce vyjít vstříc zákazníkovi. V rámci inovačního procesu se zaměřuje hlavně na splnění přání zákazníka, vytváří vývoj produktů k potřebě zákazníka. Tento proces je výhodou závodu v konkurenčním prostředí, ale aby uspěl v zahraniční konkurenci, měl by se více zaměřit na výzkum a vývoj a modernizaci celého procesu.

Vnitropodnikové procesy, které fungují v závodu, jsou zavedenými procesy, ale také mírně zastaralými procesy. V současné době prospívají společnosti, které umí ušetřit na svých nákladech a zefektivňují procesy. Využití mnohých metod jako je zeštíhlení procesů, six sigma či poka-yoke by závod razantním způsobem zefektivnil svoji výrobu.

K efektivnější výrobě by přispěla také modernizace strojů a rekonstrukce pracovního prostředí. Vzhledem ke vztahu společnosti k nemovitostem by bylo nejlepší variantou vyhledat nové prostory pro sídlo firmy.

Jak již bylo zmiňováno v předchozí kapitole, společnost se snaží o získání certifikace ISO 9001:2008, pokud se jí to povede, bude to další plus v konkurenčním boji. Certifikace také zvýší kvalitu procesů v podniku a zlepší uspořádání procesů. Firmě by jistě prospělo i zřízení systému managementu kvality například Total Quality Management (TQM) pro řízení kvality v závodu.

Tab. 4.4 Strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Předpokládaná cílová hodnota
Zefektivnění vnitropodnikových procesů	Investice do výzkumu a vývoje	Zvýšení z 2,8 mil Kč na 3,5 mil Kč
Zvýšení kvality	Zavedení ISO	Certifikace do 3 let

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.4 Perspektiva učení se a růstu

V rámci této perspektivy by se společnost měla hodně zaměřit na zaměstnance, strategické cíle perspektivy (tab. 4.5). Sám manažer závodu přiznal, že strategické informace nejsou komunikovány zaměstnancům. Pokud si závod chce udržet kvalifikované a loajální zaměstnance měl by jim tyto informace poskytovat, aby je motivoval k práci a podílení se na zlepšování procesů a produktů.

Tab. 4.5 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Předpokládaná cílová hodnota
Zlepšení informačního systému	Míra dostupnosti strategických informací	Nástěnky, informace v interním informačním systému
Produktivita zaměstnanců	Zisk na zaměstnance	Zvýšení na 20 tis. Kč
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Splnění plánu vzdělávání	Nabídka nových školení pro zaměstnance
Spokojenost a motivace zaměstnanců	Průzkum spokojenosti - dotazník	Není k dispozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zlepšení klimatu ve společnosti by také přispěla možnost různých rozšiřovacích školení, delegování pravomocí a zapojení zaměstnanců do určitých rozhodování.

Dotovaný projektový záměr školicího střediska, snad nashutuje nové příležitosti zaměstnancům a také příležitost pro příchod nových zaměstnanců. Společnost se tímto projektem bude snažit o zvýšení zaměstnanosti v kraji a celkové zvýšení konkurenceschopnosti kraje.

5 Závěr

Metoda Balanced Scorecard je velmi užitečným přístupem ke zjištění výkonnosti firmy a k ujasnění strategického řízení firmy. Pro implementaci ve společnosti však velmi náročným procesem. Základem je ochota managementu tuto metodu přijmout a implementovat, pokud management nemá zájem o tuto činnost, je zbytečné dále pokračovat.

Velký potenciál skýtá metoda při jejím úspěšném zavedení v samotném procesu postupu od vize společnosti až ke konkrétním činnostem. Díky závislosti jednotlivých strategických cílů a ukazatelů je společnost schopna pomocí jednoho cíle zlepšit všechny ostatní. Například pokud závod zaměstnancům poskytne větší motivaci, zaměstnanci vylepší vnitropodnikové procesy, tím přilákají nové zákazníky a závod bude vytvářet vyšší hodnotu na trhu.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost firmy MEZ STROJE, s.r.o. pomocí metody Balanced Scorecard. V první části práce byla vypracována teoretická východiska, která vychází z podkladů odborné literatury a ze znalostí získaných studiem na vysoké škole. V teoretické části byly popsány obecné základy jako je konkurence, konkurenceschopnost a způsoby měření výkonnosti podniku, a také vznik a principy fungování metody Balanced Scorecard.

V aplikační části byl popsán závod MEZ STTROJE, s.r.o. a jeho produkty. Dále byla provedena strategická analýza pomocí metod jako je PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Pomocí strategické analýzy byla nadefinována strategie závodu a jeho strategické cíle, které byly dle příčin a důsledků zakresleny do strategické mapy. Na základě strategické mapy byly dále analyzovány jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard.

Poslední částí práce bylo shrnutí analýzy a návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy. V rámci této kapitoly byla zhodnocena jednotlivá zjištění perspektiv. Poté byla navržena zlepšení a cílové hodnoty jednotlivých strategických cílů.

Vzhledem k výše uvedeným závěrům je zapotřebí zmínit, že podnik je konkurenceschopný v současné době, ale nemá dostatečnou konkurenceschopnost do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 255 s. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.

JANOK, Michal a spol. *Ukazatele finančnej analýzy podniku*. 1. vyd. Bratislava: MIKA - Konzult, 2000. 115 s. ISBN 80-967295-8-6.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert a David NORTON. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. 1. vyd. Boston: Harvard Business Press, 2008. 321 s. ISBN 978-1-4221-2116-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: First Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE A OSTATNÍ

Balanced Scorecard Institute. *Balanced Scorecard Institute* [online]. 2011 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/>.

Cowan Global Website. *Cowan Global.Word Press.com* [online]. 2011 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://cowanglobal.wordpress.com/tag/balanced-scorecard>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *CSÚ: Statistiky* [online]. CZSO 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: www.czso.cz

Management Mania. *Dupontova analýza* [online]. Managementmania.com 2013 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>.

MATOUŠEK, Ondřej. Politická situace v česku je nejhorší z celé EU. *Pohled z venku* [online]. 12.7.2013 [cit. 2014-03-05]. ISSN 1805-8752. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>

MEZ STROJE s.r.o. *MEZ STROJE s.r.o. strojírenská výroba na zakázku* [online]. Mezstroje.cz 2011. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.mezstroje.cz/>

Středoevropské centrum pro finance a management. *Balanced Scorecard* [online]. Finance-management.cz 2010 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

Synext – synergy for your next business. *Metoda Balanced Scorecard pro tvorbu a uplatnění vyvážené firemní strategie* [online]. SyNext.cz 2008 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/metoda-balanced-scorecard-pro-tvorbu-a-uplatneni-vyvazene-firemni-strategie.html>

Zákon č. 89. ze dne 22. března 2012 občanský zákoník (nový občanský zákoník). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1368. Dostupné také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy ISSN 1211-1244.

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EAT	Zisk po zdanění (čistý zisk)
ROA	Ukazatel rentability vloženého kapitálu
ROE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROCE	Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu
ROS	Ukazatel rentability tržeb
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
SW	Software

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ...25.4.2014


jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1 Finanční analýza MEZ STROJE, s.r.o.
- Příloha č. 2 Finanční analýza MEZ Mohelnice, s. p.
- Příloha č. 3 MEZ STROJE s.r.o. Rozvaha k 31. 12. 2009
- Příloha č. 4 MEZ STROJE s.r.o. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2009
- Příloha č. 5 MEZ STROJE s.r.o. Rozvaha k 31. 12. 2010
- Příloha č. 6 MEZ STROJE s.r.o. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2010
- Příloha č. 7 MEZ STROJE s.r.o. Rozvaha k 31. 12. 2011
- Příloha č. 8 MEZ STROJE s.r.o. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2011
- Příloha č. 9 MEZ STROJE s.r.o. Rozvaha k 31. 12. 2012
- Příloha č. 10 MEZ STROJE s.r.o. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2012
- Příloha č. 11 MEZ STROJE s.r.o. Rozvaha k 31. 12. 2013
- Příloha č. 12 MEZ STROJE s.r.o. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2013
- Příloha č. 13 MEZ Mohelnice s. p. Rozvaha k 31. 12. 2007
- Příloha č. 14 MEZ Mohelnice s. p. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2007
- Příloha č. 15 MEZ Mohelnice s. p. Rozvaha k 31. 12. 2008
- Příloha č. 16 MEZ Mohelnice s. p. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2008
- Příloha č. 17 MEZ Mohelnice s. p. Rozvaha k 31. 12. 2009
- Příloha č. 18 MEZ Mohelnice s. p. Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2009